

Ing. Jochen Pernsteiner

# Vertriebscontrolling

eingereicht als

## DIPLOMARBEIT

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften

Natschbach, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr.rer.oec. Johannes N. Stelling  
Zweitprüfer: Prof. Mag. Erich Greistorfer

Vorgelegte Arbeit wurde verteidigt am:

## **Bibliographische Beschreibung**

Pernsteiner, Jochen:

Vertriebscontrolling – 2010, - 94 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2010

## **Referat**

Das Vertriebscontrolling hat in den letzten Jahren immer mehr an Beachtung gewonnen. Gerade die aktuelle, wirtschaftlich sehr herausfordernde Situation, in der wir uns befinden, führt dazu, dass gerade dieser Bereich immer mehr in Klein- und Mittelständischen Betrieben eingesetzt und in großen Unternehmen, welche diesen Bereich schon seit längerem in ihrer Organisation haben, noch stärker ausgebaut wird. Die Werkzeuge, welche hierfür verwendbar sind, werden in ihrem theoretischen Ansatz in dieser Arbeit aufgezeigt.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	VI
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Begriffserklärung.....	1
1.1.1 Modelldarstellung des Systems Betrieb.....	2
1.2 Das Führungssystem.....	2
1.2.1 Das Zielsystem.....	3
1.2.2 Das Planungs- und Kontrollsystem.....	5
1.2.3 Das Informationssystem.....	15
1.2.4 Das Controllingsystem.....	23
1.3 Das Controlling.....	26
1.3.1 Der Begriff Controlling.....	26
1.3.2 Die Entwicklung des Controlling.....	27
1.3.3 Organisation des Controlling.....	28
1.3.4 Funktion des Controlling.....	31
1.3.5 Aufgabe des Controlling.....	31
1.3.6 Abgrenzung von Controlling zu anderen Fachgebieten.....	32
<b>2 Das Vertriebscontrolling.....</b>	<b>33</b>
2.1 Grundlagen der Vertriebssteuerung.....	33
2.1.1 Der Begriff Vertrieb.....	33
2.1.2 Definition von Vertriebssteuerung.....	35
2.1.3 Aufgaben und Elemente der Vertriebssteuerung.....	36
2.2 Das Vertriebscontrolling.....	37
2.2.1 Begriff des Vertriebscontrollings.....	37
2.2.2 Aufgaben des Vertriebscontrollings.....	38
2.3 Das Vertriebsinformationssystem VIS.....	40
2.3.1 Grundlagen von Vertriebsinformationssysteme.....	40
2.3.2 Die systematische Informationsgewinnung und Auswertung.....	43

2.3.3 Vorteile einer systematischen Informationsauswertung in der Praxis.....	46
2.3.4 Data Warehouse und Data Mining als Basis für das zielgerichtete Vertriebscontrolling.....	47
2.4 Customer Relationship Management CRM.....	48
2.4.1 Begriff des Customer Relationship Management .....	48
2.4.2 Ziele des Customer Relationship Management.....	50
<b>3. Das strategische Vertriebscontrolling.....</b>	<b>51</b>
3.1 Begriff des strategischen Vertriebscontrollings.....	51
3.2 Aufgabenschwerpunkte an das strategische Vertriebscontrollings.....	51
3.3 Anforderungen an das strategische Vertriebscontrollings.....	52
3.4 Instrumente des strategischen Vertriebscontrollings.....	53
3.4.1 Die Stärken – Schwächen – Analyse.....	53
3.4.2 Die GAP – Analyse.....	54
3.4.3 Die Potenzialanalyse.....	55
3.4.4 Die ABC – Analyse.....	57
3.4.5 Die Balanced Scorecard.....	59
3.4.6 Der Customer Lifetime Value.....	61
3.4.7 Die Produkt – Lebenszyklus – Analyse.....	65
3.5 Der Vertriebsprozess.....	69
<b>4. Das operative Vertriebscontrolling.....</b>	<b>71</b>
4.1 Begriff des operativen Vertriebscontrollings.....	71
4.2 Aufgabenschwerpunkte des operativen Vertriebscontrollings.....	71
4.3 Instrumente des operativen Vertriebscontrollings.....	72
4.3.1 Der SOLL / IST – Vergleich.....	72
4.3.2 Die Deckungsbeitragsrechnung.....	73
4.3.2.1 Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	75
4.3.2.2 Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung.....	75
4.3.3 Kennzahlensysteme.....	77
4.3.4 Relevante Kennzahlen im operativen Vertriebscontrolling.....	78
4.3.5 Die Vertriebserfolgsrechnung.....	79
4.3.6 Die Break – Even – Analyse.....	80

5. Resümee.....	82
Literaturverzeichnis.....	83
Internetquellen.....	84
Eidesstattliche Erklärung.....	87

## Abbildungsverzeichnis

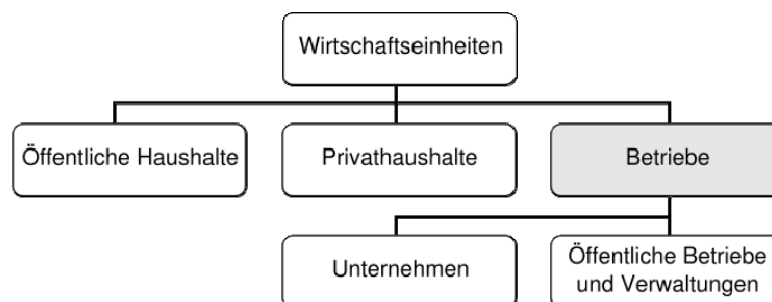
Abbildung 1: Organigramm der Wirtschaftseinheiten.....	1
Abbildung 2: Modelldarstellung des Betriebes.....	2
Abbildung 3: Subsysteme des Zielsystems.....	3
Abbildung 4: Funktionen der Planung.....	7
Abbildung 5: Der Ablauf der betrieblichen Planung.....	9
Abbildung 6: Planungsstufen.....	11
Abbildung 7: Systematik allgemeiner Abweichungsursachen.....	14
Abbildung 8: Planungsstufen.....	15
Abbildung 9: Informationsangebot, -nachfrage und –bedarf.....	18
Abbildung 10: Informationsinhalt.....	19
Abbildung 11: Ziele und Inhalte des Informationsversorgung Controllings.....	21
Abbildung 12: Controllingsystem.....	23
Abbildung 13: Controllingsystem.....	24
Abbildung 14: Controlling als Stabsstelle.....	29
Abbildung 15: Controlling als Linieninstanz.....	30
Abbildung 16: Controlling als Teil des Finanzbereiches.....	30

Abbildung 17: Einordnung des Vertriebs.....	34
Abbildung 18: Historie der Vertriebsinformationssysteme.....	41
Abbildung 19: Data Warehouse-System.....	47
Abbildung 20: Stärken-Schwächen-Analyse.....	54
Abbildung 21: Beispiel einer GAP-Analyse.....	55
Abbildung 22: ABC-Analyse von Auftragsgrößen.....	59
Abbildung 23: Typische Wert-Mengen-Relation.....	59
Abbildung 24: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard.....	60
Abbildung 25: Der Customer Lifetime Value Lebenszyklus.....	64
Abbildung 26: Der Produktlebenszyklus.....	66
Abbildung 27: Die Boston Consulting Group Matrix.....	68
Abbildung 28: Der Vertriebsprozess.....	69
Abbildung 29: Die Break-Even-Analyse.....	82

# 1 Einleitung

## 1.1 Die Begriffserklärung Betrieb

Allgemein betrachtet, wird mit dem Begriff Betrieb eine wirtschaftliche Einheit verbunden, welche Teil der Gesamtwirtschaft ist. Somit kann man festhalten, dass die wirtschaftliche Einheit Betrieb in zwei Erscheinungsformen, nämlich der öffentlichen Verwaltung und in Unternehmen unterteilt werden kann. Die Erscheinungsformen verdanken ihre Existenz der Tatsache, dass die moderne Wirtschaft eine arbeitsteilige Wirtschaft ist.<sup>1</sup>



**Abbildung 1: Organigramm der Wirtschaftseinheiten**

Quelle: Internetrecherche <http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/165315>, verfügbar am 10.06.10

Im Gegensatz zu den Haushalten, wo die Konsumation der Güter zur Befriedigung der Bedürfnisse stattfindet, sind Betriebe jene Wirtschaftseinheiten, in denen die Güter in Form von Sachleistungen oder Dienstleistungen erstellt und am jeweiligen Markt zum Tausch angeboten werden. Da der Begriff Betrieb ein Gebilde beschreibt, welches sehr komplex ist, und in dem die Elemente, welche die Komplexität hervorrufen, unterschiedlich stark herausgehoben werden können, ist eine allgemein gültige Definition nicht möglich. Werden zum Beispiel die Technologie und die technische Produktion hervorgehoben, so versteht man darunter eine technische Einheit. Betrachtet man den Begriff Betrieb aus der Sicht, dass hier Menschen, Sachmittel und Rechte zu einer Einheit verbunden sind, dann kann man ihn als eine organisatorische Einheit beschreiben. Man kann aber auch den Betrieb als eine soziale Einheit betrachten, bei der das menschliche Verhalten im Vordergrund steht.

Zusammenfassend lässt sich zu dem Begriff festhalten, dass der Betrieb als Institution beschrieben werden kann, in dem Produktionsfaktoren unter dem Gesichtspunkt des Prinzips der Wirtschaftlichkeit bei Aufrechterhaltung der Liquiditätslage kombiniert werden.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.6.

<sup>2</sup> Vgl. Internetrecherche <http://www.manalex.de/d/betrieb/betrieb.php>, verfügbar am 10.06.10



### 1.1.1 Die Modelldarstellung des Systems Betrieb

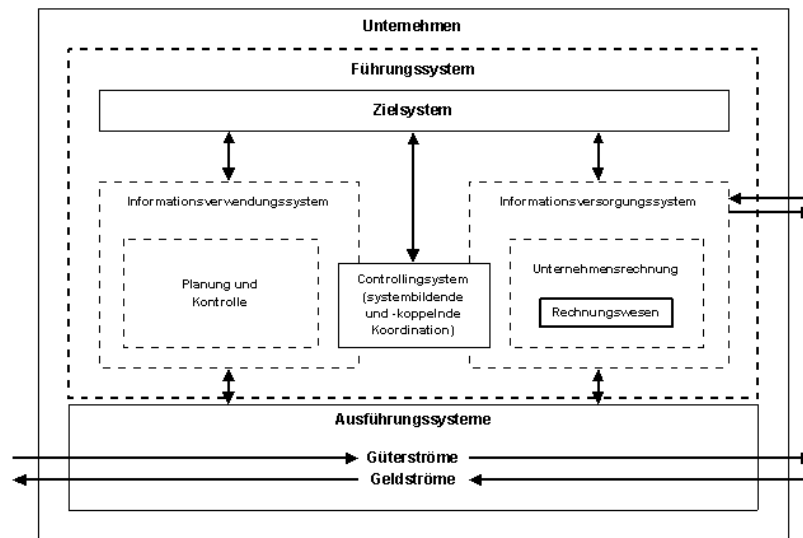


Abbildung 2: Modelldarstellung des Betriebes

Quelle: Internetrecherche [http://www.it-infothek.de/images/semester\\_2/rewe\\_02.gif](http://www.it-infothek.de/images/semester_2/rewe_02.gif), verfügbar am 10.06.10

Die Abbildung zeigt eine modellhafte Darstellung des Systems Betrieb. Grob betrachtet, lässt sich das System Betrieb in zwei Teilsysteme untergliedern, nämlich in das Führungssystem und in das Ausführungssystem.

#### Das Führungssystem

Das Führungssystem ist jenes System, in dem das Wirtschaften stattfindet.<sup>3</sup> Es besteht aus dem Zielsystem, dem Informationsversorgungssystem, dem Informationsverwendungssystem und dem Controlling.

#### Das Ausführungssystem

Das Ausführungssystem setzt die im Führungssystem getroffenen Entscheidungen in ein beobachtbares Handeln um. Es lässt sich in einen geldlichen Prozess und einen güterlichen Prozess unterteilen, welche gegenläufig sind, da, wie schon dargestellt, der Betrieb Güter und Leistungen zum Tausch anbietet, das Tauschobjekt hierbei Geld ist.

### 1.2 Das Führungssystem

Das Führungssystem ist ein Teilsystem des Betriebes, welches sich auf der Grundlage von Führungsphilosophien entwickelt hat. Die Teilung des Gesamtsystems Betrieb in Subsysteme ist für die

<sup>3</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.35.

Erkenntnisgewinnung notwendig. Somit schafft man Teilsysteme, welche eine geringere Komplexität aufweisen.

### 1.2.1 Das Zielsystem

Das Zielsystem lässt sich in Teilbereiche der leistungswirtschaftlichen Zielsetzung, der finanzwirtschaftlichen Zielsetzung und der sozialwirtschaftlichen Zielsetzung, unterteilen.

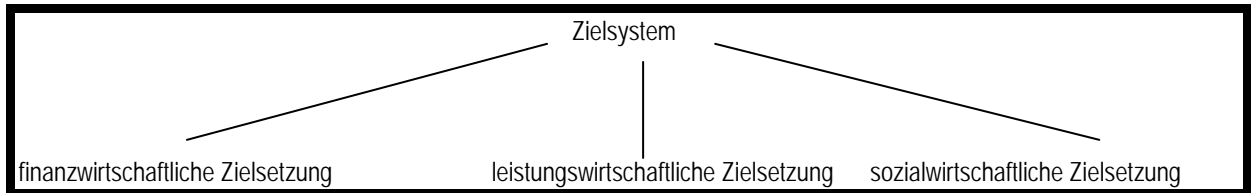


Abbildung 3: Subsysteme des Zielsystems

Quelle: Autor

#### Die leistungswirtschaftliche Zielsetzung

Die leistungswirtschaftliche Zielsetzung hat einen engen Zusammenhang mit einem Sachziel, welches die Erstellung und Verwertung von Leistungen für den Bedarf Dritter ist. Sie besteht aus dem Markt, den Produktzielen und den Produktionszielen des Betriebes. Eine besondere Bedeutung hat die leistungswirtschaftliche Zielsetzung, wenn dem Betrieb von seinen Eigentümern die Erstellung bestimmter Leistungen vorgegeben wird.<sup>4</sup>

#### Die finanzwirtschaftliche Zielsetzung

Hierbei wird berücksichtigt, dass ein Betrieb sein Sachziel nur dann erfüllen kann, wenn er Faktoren wie Gebäude, Maschinen, Materialien sowie menschliche Arbeit einsetzt. Diese Faktoren müssen vom Betrieb gegen Entgelt verwendet werden. Daher muss jeder Betrieb die hierfür getätigten finanziellen Einsätze durch die daraus erstellten Leistungen ausgleichen. Privatwirtschaftliche Betriebe werden nicht nur bestrebt sein, eine Kostendeckung zu erzielen, sondern darüber hinaus auch einen Gewinn zu erwirtschaften. Neben der Erfolgsmessung ist es wichtig, dass der Betrieb jederzeit in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.<sup>5</sup> Daher ist die Liquiditätsoptimierung eine primäre Zielsetzung des Betriebes. Die finanzwirtschaftliche Zielsetzung lässt sich in Zielbereitschaftsziele, Gewinnziele und Finanzierungsziele unterteilen.

<sup>4</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.21.

<sup>5</sup> In Anlehnung an: Ebd.

## Die sozialwirtschaftliche Zielsetzung<sup>6</sup>

Dabei ist zu beachten, dass er Bestandteil der menschlichen Gesellschaft ist, und auch der Betrieb selbst ist eine Gesellschaft. Man kann daher die soziale Zielsetzung eines Betriebes in einen externen und internen Bereich unterteilen. Dabei versteht man unter einer externen sozialen Zielsetzung, dass hierbei der Betrieb als ein offenes System gesehen wird, welcher als Zielsetzung die Bedürfnisse und Anliegen der ihm umgebenden Gesellschaft zu berücksichtigen hat. Unter der internen sozialen Zielsetzung versteht man, dass der Betrieb als ein soziales System die Wünsche und Erwartungen der ihm angehörenden Menschen in einer entsprechenden Art und Weise berücksichtigt.

Nachdem nun auf die drei Komponenten des betrieblichen Zielsystems eingegangen wurde, müssen auf der Grundlage der Systemdefinition die Beziehungen zwischen den Zielen als Elemente eines Zielsystems betrachtet werden. Diese Beziehungen können bereits bestehen, oder sie müssen erst hergestellt werden. Dabei kann man eine Unterscheidung zwischen komplementären, konkurrierenden und indifferenten Zielen feststellen.<sup>7</sup>

Unter einer komplementären Beziehung innerhalb eines Zielsystems versteht man, dass ein höherer Zielerreichungsgrad des Zieles 1 nur durch einen höheren Zielerreichungsgrad von Ziel 2 möglich ist. Man kann auch in anderen Worten die Zielkomplementarität so beschreiben, dass sich die Erreichung des Zieles 1 verbessert, wenn mit der gleichen Aktion sich auch die Erreichung des Zieles 2 verbessert.

Unter der Konkurrenz zwischen zwei Zielen in einem Zielsystem versteht man jene Situation, bei der ein höherer Zielerreichungsgrad von Ziel 1 nur durch eine Minimierung des Zielerreichungsgrades von Ziel 2 erreicht wird. Ein Beispiel hierfür wäre die Intensivierung der Kundendiensttätigkeiten, ohne erhöhte Kostendeckung und gleichzeitige Kostenminimierung anzuführen. Eine Sondererscheinung bei konkurrierenden Zielen ist die Zielantinomie. Diese liegt dann vor, wenn sich Ziel 1 und Ziel 2 völlig ausschließen.

Als indifferente oder neutrale Beziehung zwischen Zielen eines Zielsystems versteht man, dass das Ausmaß des Erreichens von Ziel 1 keinen Einfluss auf den Zielerreichungsgrad von Ziel 2 hat.

Neben der Unterscheidung von Zielbeziehungen ist eine weitere Unterteilung in Ober-, Zwischen- und Unterzielen möglich.<sup>8</sup> Hierbei handelt es sich um eine Unterscheidung der hierarchischen Beziehungen. Diese Unterteilung wird in dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt.

---

<sup>6</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.23.

<sup>7</sup> In Anlehnung an:Ebd.

<sup>8</sup> In Anlehnung an:Ebd.

### 1.2.2 Das Planungs- und Kontrollsystem

Den Begriff Planung zu definieren ist mit einer einzigen Definition nicht möglich, da es hierzu vielfältige und zahlreiche Ansätze gibt. Man kann aber als gemeinsame Basis die Planung als ein systematisches, zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen für die künftige Zielerreichung auffassen.<sup>9</sup>

Möchte man doch den Versuch unternehmen, um Planung zu definieren, so könnte die Definition wie folgt lauten.<sup>10</sup>

- Planung ist zukunftsbezogen.
- Planung kann als rationales, zielgerichtetes Denken inklusive eines methodischen Vorgehens, bezogen auf den Entscheidungsprozess, betrachtet werden.
- Planung ist ein informeller Prozess, da hierfür Informationen benötigt werden.
- Planung ist ein Prozess, welcher in Teilprozesse unterteilt werden kann.

Betrachtet man den Planungsprozess als einen informationsverarbeitenden Prozess, so bezeichnet dessen Ergebnis die Auswahl einer Möglichkeit des Verhaltens, welches in einer bestimmten Situation stattfindet, bei der mindestens zwei Möglichkeiten von Verhalten gegeben sind. Wenn man nun die mehreren Möglichkeiten des Verhaltens wie auch die Notwendigkeit der Auswahl einer dieser Möglichkeiten als Entscheidungssituation bezeichnet und des weiteren die verschiedenen Möglichkeiten als Entscheidungsalternativen betrachtet, so kann man den Entscheidungsprozess als einen Prozess ansehen, der die Auswahl einer Entscheidungssituation aus den vorhandenen Alternativen darstellt. Ein Entscheidungsprozess besteht aus mehreren aufeinander folgenden Phasen. Bei der Analyse der einzelnen Phasen werden alle Teilaufgaben nach logischen Gesichtspunkten geordnet, um dadurch die notwendige Durchführbarkeit der Entscheidungsprozesse zu bekommen. Betrachtet man den Entscheidungsprozess, so kann man erkennen, dass dieser aus fünf Stufen besteht.<sup>11</sup>

#### Die erste Stufe

Sie wird als Anregungsphase bezeichnet. Hier handelt es sich um den Beginn des Entscheidungsprozesses, wo festgelegt wird, ob überhaupt ein zu lösendes Entscheidungsproblem vorliegt. Das bedeutet, dass die Gestaltung der Planung selbst zu planen ist.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.142.

<sup>10</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.2.

<sup>11</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.23.

<sup>12</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.144.

#### Die zweite Stufe

Diese wird als Suchphase bezeichnet. Hierbei werden die Bestandteile der Entscheidungssituation bestimmt. Darunter versteht man die Ermittlung der Entscheidungsalternativen sowie auch eine genaue Festlegung der Zielsetzung wie auch die Bestimmung aller Entscheidungsparameter, bezogen auf die betreffenden Entscheidungssituationen, welche wiederum die zu treffenden Entscheidungen beeinflussen. Es ist hervorzuheben, dass die Suchphase im Entscheidungsprozess eine sehr hohe Bedeutung hat, denn Fehler, welche hier begangen werden können, später kaum zu korrigieren sind. Das bedeutet, dass diese sich ohne Abweichungen auf die Qualität der zu treffenden Entscheidungen auswirken. Mit Worten wird in dieser Stufe die Bestimmung der Zielsetzung, welche als Basis für die Planung dient, durchgeführt.<sup>13</sup>

#### Die dritte Stufe

In dieser wird die Ausgangssituation jener Kenngrößen bestimmt, welche der Betrieb nicht beeinflussen kann.<sup>14</sup>

#### Die vierte Stufe

Nach der Durchführung der vorherigen Schritte ist man nun in der Lage, in diesem Schritt eine Aufstellung der Planalternativen durchzuführen.<sup>15</sup>

#### Die fünfte Stufe

Als abschließendes Vorgehen kann man nun die Auswirkungen der Alternativen und Auswirkungen festhalten, auf Basis derer die Optimierungsphase aufbaut.<sup>16</sup> In dieser findet eine Bewertung auf Basis der in der Suchphase ermittelten Entscheidungsalternativen statt. Dabei werden die vorher als relevant erkannten Entscheidungsparameter unter Hinzunahme der vom Betrieb verfolgten Zielsetzung berücksichtigt. Das Ergebnis ist jene Entscheidungsalternative, welche das höchste Maß an Zielerfüllung verspricht.<sup>17</sup>

Die Planung ist ein unentbehrliches Instrument für den Weiterbestand eines Betriebes. Sie deckt die Funktionen, Erfolgsrechnung, Effizienzsteigerung, Risikoerkenntnis, Risikominimierung sowie Synergieeffekte ab. Die Planung kann daher als ein wichtiges Koordinationsinstrument für das Führen eines Betriebs angesehen werden.

---

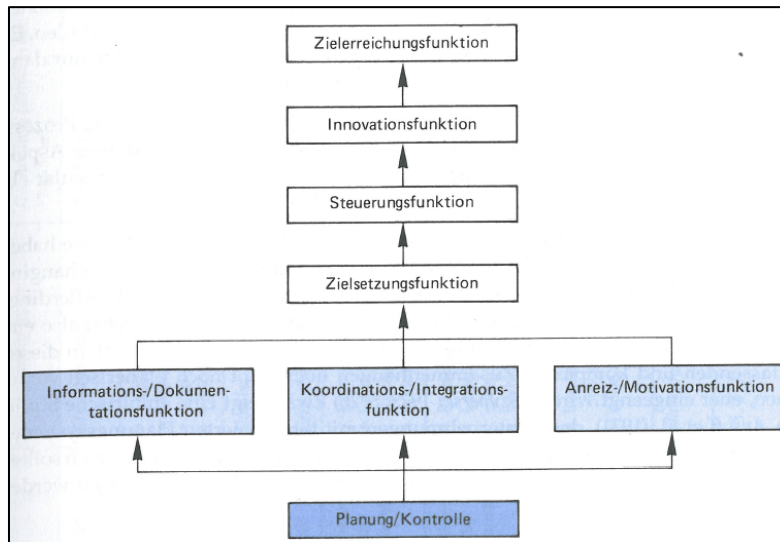
<sup>13</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.144.

<sup>14</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>15</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>16</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>17</sup> In Anlehnung. Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.25.



**Abbildung 4: Funktionen der Planung**

Quelle: Horváth, Peter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.143.

Die Planung greift auf folgende Gegebenheiten im Betrieb zu:

- Betriebsziel (Zielplanung)
- Unternehmensaufbau als Aufbau- und Betriebsplanung
- Prozessabläufe als Prozessablaufplanung

Für die Controlling orientierte Betrachtung sollen folgende Merkmale der Planung hervorgehoben werden:

Planung ist ein Informationsverarbeitungssystem<sup>18</sup>

Dabei werden hier die Informationen systematisch ermittelt, erfasst, gespeichert und verarbeitet. Es ist aber hierzu festzuhalten, dass nur jene Informationen für die Planung relevant sind, welche sich auf die Zukunft beziehen.

Planung als Systemgestaltung<sup>19</sup>

Hier dient die Planung dem Entwurf von Systemen, die durch ihre Ausrichtung auf die Zukunft Gefügestrukturen und Prozessstrukturen festlegt.

<sup>18</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.144.

<sup>19</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Planung selbst muss geplant werden<sup>20</sup>

Das bedeutet, dass die Gestaltung von Planung zu Beginn selbst zu planen ist. Dies wird als Metaplanung gesehen. Man versteht darunter, dass zum Beispiel Fragen nach Umfang, Inhalt, Zeitpunkt, Zuständigkeit und Ablauf der Planungsaktivitäten zu behandeln sind. Auf Basis dieser Betrachtung kann man folgende Unterteilungen der Planung erkennen. Die Unterteilung in Metaplanung beinhaltet die Gestaltung des Planungssystems wie auch die operationale Planung, die sich auf die eigentliche Planung bezieht. Eine weitere Unterteilung wird nicht durchgeführt, da dies den Rahmen dieser Diplomarbeit sprengen würde.

Zusammenfassend kann man Planung als einen geistigen, zukunftsbezogenen Prozess der Problemlösungen unter Verwendung einer systematischen und mathematischen Vorgehensweise beschreiben. Daraus kann man erkennen, dass die Planung immer vor der Verwirklichung stattfindet.

Die Hauptfunktion der Planung ist die Unterstützung des Managements im Bezug auf die Erreichung vorgegebener Ziele. Dabei kann man hierbei eine Unterteilung in Zielbestimmungsfunktion, Steuerungsfunktion, Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion und Informationsfunktion durchführen.

Mittels der Konkretisierung von Zielen in der Planung findet eine Bestimmung der anzustrebenden zukünftigen Ziele statt. Somit ist eine managementorientierte Planung ohne Ziele nicht möglich, da diese den Bezugspunkt zur planerischen Tätigkeit vorgeben. Ziele werden aber nicht erst beim Prozess der Planung formuliert. Bei der Planung werden die globalen Oberziele inhaltlich konkretisiert. Auch werden aus den Oberzielen operable Unterziele erstellt. Weitere Objekte der Planung sind die Maßnahmen und Ressourcen, welche für die jeweilige Zielerreichung notwendig sind.

Daher ist die Planung jene Voraussetzung, dass der Betrieb auf Umweltveränderungen sich anpassen kann. Sie ist des weiteren ein Versuch, die Unsicherheit zu bewältigen, wobei der Planer hierbei vor einer unlösbaren Aufgabe steht, da er nicht alle notwendigen Informationen für das Erkennen und Vorhersagen von Entscheidungskonsequenzen hat. Der Plan selbst ist keine unverbindliche Vorhersage, sondern das Ergebnis aus den zu wählenden Alternativen. Daher gibt es beim Plan keine Vorhersagen, sondern Vorgaben. Eine weitere Funktion der Planung ist die Hilfestellung bei der Koordination des betrieblichen Geschehens. Ein Planungsprozess kann nie programmiert werden, da er Ideen und kreative Ansätze beinhaltet.

Eine weitere wichtige Feststellung ist, dass die Planung auch als ein psychischer, sozialer und politischer Prozess angesehen werden muss.

Betrachtet man nun die Bedeutung der Planung im Bezug auf die betriebliche Zielerreichung, ist sie auf zwei Ursachen zurückzuführen. Auf den Zwang zur Planung sowie auf die Möglichkeiten der Planung.

---

<sup>20</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.144.

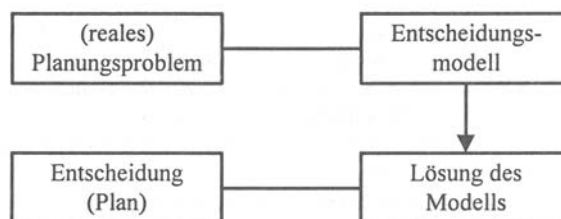
### Der Zwang der Planung<sup>21</sup>

Dieser ergibt sich hauptsächlich aus der Dynamik: sowohl aus der Komplexität der Unternehmensumwelt als auch aus der steigenden Differenziertheit der Unternehmen. Dadurch sind Betriebsleitungen gezwungen, die Entscheidungsprobleme, welche immer komplizierter werden, auf systematische und rationale Weise zu lösen. Dies ist darum so wichtig, da Fehlentscheidungen verheerende Folgen für den Betrieb bedeuten.

### Die Möglichkeiten der Planung<sup>22</sup>

Durch die Entwicklung von Planungsverfahren wie auch von Planungsinstrumenten inklusive der Steigerung der Leistungsfähigkeit von elektronischen Datenverarbeitungssystemen hat dazu geführt, dass die Möglichkeiten der Planung exponentiell zugenommen haben. So können immer komplexere betriebliche Entscheidungsprobleme systematisch analysiert und rational jene Entscheidungsalternative gefunden werden, die den höchstmöglichen Erfüllungsgrad, bezogen auf das Zielsystem, haben.

Da die betriebliche Planung eine sehr hohe Komplexität aufweist, werden Modelle für eine vereinfachte Darstellung verwendet. Eine typische Struktur der betrieblichen Planung, welche mit Modellen arbeitet, zeigt folgende Abbildung.



**Abbildung 5: Der Ablauf der betrieblichen Planung**

Quelle: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.25.

Der Beginn der betrieblichen Planung ist das Erkennen des realen Planungsproblems. Dieses wird vereinfacht in einem Entscheidungsmodell abgebildet. Das bedeutet, dass die für unwesentlich gehaltenen Bestandteile des realen Problems entfernt werden. Das Entscheidungsmodell kann verbal oder formal, meistens aber mathematisch formuliert werden. Die gewonnene Modelllösung ist dann die Grundlage für die zu treffende Entscheidung. Man muss aber berücksichtigen, dass die Grundlage für die Entscheidung aus einer vereinfachten Darstellung entstanden ist.

<sup>21</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.25.

<sup>22</sup> In Anlehnung an: Ebd.



Das bedeutet, dass man bei der Übertragung der Modelllösung in die Realität darauf achten muss, wie die als nicht wesentlich betrachteten Bestandteile die gefundene Lösung beeinträchtigen. Um die betriebliche Planung überschaubarer zu machen, wird diese nach verschiedenen Kriterien eingeteilt. Hier ist besonders die Einteilung nach Planungsstufen, nach betrieblichen Funktionsbereichen sowie nach der Fristigkeit der Planung hervorzuheben.

#### Einteilung nach Planungsstufen<sup>23</sup>

Hierbei unterscheidet man zwischen strategischer (Strategieplanung), taktischer (Rahmenplanung) und operativer (Detailplanung) Planung.

#### Die strategische Planung (Strategieplanung)<sup>24</sup>

Hier werden jene Probleme betrachtet und zu lösen versucht, die den Betrieb als gesamte Einheit betreffen. Somit obliegt sie auch nur der obersten Unternehmensführung. Des Weiteren ist durch die ganzheitliche Betrachtung der Komplexitätsgrad sehr hoch und der Detaillierungsgrad sehr niedrig. Auf Basis des Charakters der strategischen Planung ist die Häufigkeit der Durchführung wie auch die Revidierbarkeit sehr gering.<sup>25</sup>

#### Die taktische Planung (Rahmenplanung)<sup>26</sup>

Hier finden die strategischen Entscheidungen als Entscheidungsparameter Beachtung. Die Aufgabe der taktischen Planung ist es, konkrete operationale Ziele funktionsbezogen festzulegen. Das bedeutet, dass hier die Ressourcen und die Maßnahmen zur Zielerreichung bestimmt werden. Die taktische Planung hat einen kürzeren Planungshorizont und wegen der Betrachtung von einzelnen Bereichen eine geringere Komplexität. Diese Art der Planung kann auch delegiert werden. Es sei aber auch dazu angemerkt, dass die taktische Planung nicht frei von Lücken ist. Vielmehr lässt sich die taktische Planung als Bindeglied zwischen strategischer und operativer Planung definieren.<sup>27</sup>

#### Die operative Planung (Detailplanung)<sup>28</sup>

Sie soll zu jener Entscheidung führen, welche die Durchführung beziehungsweise Ausführung betrifft. Die Entscheidungsparameter stammen hierfür aus der Strategieplanung und aus der Rahmenplanung. Solche Durchführungsentscheidungen nehmen den größten Teil der Ressourcen wie auch der Aufmerksamkeit eines Betriebs in Anspruch.

---

<sup>23</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.26.

<sup>24</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>25</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.5.

<sup>26</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>27</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>28</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Ihr Zweck ist es, die Wirtschaftlichkeit, bezogen auf den Tätigkeitsbereich, zu maximieren. Anders beschrieben, besteht die operative Planung aus Transformationsprozessen und Transaktionsprozessen. Durch ihr detailliertes und kurzfristiges Wesen hat diese Art der Planung den geringsten Komplexitätsgrad. Sie ist somit der Kern des Planungssystems. Weiters lässt sich festhalten, dass die operative Planung ablauforientiert aufgebaut ist. Der Grad der angestrebten Systemveränderungen ist gering, und dadurch ist die Revidierbarkeit sehr hoch. Auch ist sie auf die unteren Führungsebenen delegierbar.<sup>29</sup>

Zeitlich	langfristig	mittelfristig	kurzfristig
Sachlich			
Unternehmen	Strategische Planung		
Bereiche bzw. Projekte		Taktische Planung	
Details (Stellen, Produkte, etc.)			Operative Planung

**Abbildung 6: Planungsstufen**

Quelle: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.5.

#### Einteilung nach betrieblichen Funktionsbereichen<sup>30</sup>

Hier wird üblicherweise nach den Hauptfunktionen: Finanzierung, Investition, Beschaffung, Leistungserstellung und Absatz (Leistungsverwertung) unterschieden. Eine solche wie aber auch jede andere Teilplanung erfolgt auf der Ebene der operativen Planung oder auch Detailplanung. Der Grund hierfür ist, dass die gewonnenen Entscheidungen sich nicht nur auf die betrieblichen Funktionsbereiche beschränken lassen.

#### Einteilung nach der Fristigkeit der Planung<sup>31</sup>

Dabei wird die betriebliche Planung auf Basis des zeitlichen Beziehungsrahmens betrachtet. Hierzu kann man den Planungshorizont in einen langfristigen, mittelfristigen und kurzfristigen unterteilen. Dabei versteht man unter langfristiger Planung einen Zeitraum von der Gegenwart bis zum Ende der Lebensdauer der Leistungspotenziale, unter der mittelfristigen Planung einen Zeitraum von der Gegenwart bis zum jenem Zeitpunkt, an dem die neuen Leistungspotenziale einsatzbereit sind, sowie unter der kurzfristigen Planung einen Zeitraum zwischen Gegenwart und jenem Zeitpunkt, an dem eine teilweise Anpassung der Leistungspotenziale wirksam wird.<sup>32</sup>

Bezogen auf den kurzfristigen Planungshorizont, sind die Aufgaben das Erreichen der konkreten Planungsziele mittels optimalem Einsatz von Menschen und Sachmitteln.

<sup>29</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.5.

<sup>30</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.26.

<sup>31</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.27.

<sup>32</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.161.

Bei der mittelfristigen Planung handelt es sich um die Planung oder Festlegung von Unternehmenszielen. Somit kann man die mittelfristige Planung als Bindeglied zwischen der kurzfristigen und der langfristigen Planung bezeichnen.<sup>33</sup>

Die langfristige Planung hat als Aufgabe die konkrete Aufstellung langfristiger Ziele und Strategien für den gesamten Betrieb.<sup>34</sup>

Neben der nun beschriebenen Planung und dem dazugehörigen Planungsprozess soll nun im nächsten Schritt das Kontrollsystem mit dem dazugehörigen Kontrollprozess als zweiter Teil der Betrachtung dargestellt werden. Denn eine Planung ohne Kontrolle würde sich wie ein Fisch ohne Wasser verhalten und zum Untergang des Betriebes führen.

### **Planung und Kontrolle als Einheit**

Wenn man nun die Planung funktional als Einheit mit der Teilfunktion der Kontrolle betrachtet, lässt sich anmerken, dass Kontrolle eine Führungsfunktion ist. Das bedeutet, dass Planung durch Kontrolle ergänzt werden muss, um eine Reduktion der Ungewissheit zu erzielen. Aus diesem Grund ist die Kontrolle wie auch die Planung die Voraussetzung sowie das Instrument für die Koordination.

Prinzipiell findet man in der Literatur theoretische Ansätze für eine Trennung zwischen Planung und Kontrolle, jedoch ist diese, bezogen zur Realität, nicht zweckmäßig. Denn die durch die Planung vorgegebenen SOLL-Größen haben eine so überragende Bedeutung, dass sie gemeinsam mit den IST-Größen, welche durch die Rückkoppelungsvorgänge erzielt werden, als eine Einheit betrachtet werden. Diese Betrachtung von Planung und Kontrolle als Einheit bedeutet aber nicht, dass man sie auch organisatorisch gemeinsam handhaben muss. Es ist eine Differenzierung vorteilhaft, was bedeutet, dass die Planungs- und Kontrollaufgaben von verschiedenen Aufgabenträgern behandelt werden können. Denn durch diese Trennung ist eine unabhängige und objektive Kontrolle sichergestellt. Betrachtet man nun die Kontrollobjekte, so kann dabei eine Trennung zwischen ergebnisorientierter und verfahrensorientierter Kontrolle erkannt werden.<sup>35</sup> Die ergebnisorientierten Kontrollen liefern Informationen über das Resultat des betrieblichen Handelns. Dies wird durch den Vergleich zwischen geplanter und realisierter Gestaltung aufgezeigt. Das daraus gewonnene Ergebnis zeigt an, ob das vorausgesehene Handlungsergebnis eingetreten ist oder nicht. Die Problematik der ergebnisorientierten Kontrolle ist die Ungewissheit, welche auf der Informationsgewinnung beruht. Auch lässt sich die ergebnisorientierte Kontrolle in die Prämissen- oder Annahmekontrolle, in die Planfortschritts- sowie in die Ergebniskontrolle im engeren Sinne aufteilen.

---

<sup>33</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.27.

<sup>34</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>35</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.146.

Es wird aber auf diese weitere Unterteilung in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.<sup>36</sup> Bei der verfahrensorientierten Kontrolle liegt der Schwerpunkt im Vergleich zwischen tatsächlich verwendeten und vorgegebenen Planungsvorgängen. Diese Kontrollart wird hauptsächlich wegen der Schwächen sowie der vorhandenen Unzuverlässigkeiten der Aufgabenträger verwendet und benötigt. Im betrieblichen Alltag wird der beschriebenen Einheit von Planung und Kontrolle mittels Berichtssystemen Rechnung getragen.

Wir wollen nun im nächsten Schritt das Kontrollsystem aus dem Verbund mit der Planung herausheben und etwas näher betrachten.

### **Das Kontrollsystem**

Die Kontrolle hat den Zweck, die Erreichung der Ziele, welche durch die Funktion der Planung festgelegt wurden, zu gewährleisten. Die hierfür notwendige Vorgehensweise ist der Vergleich, welcher als informeller Prozess angeführt werden kann. Funktional betrachtet, kann man drei Merkmale der Kontrolle hervorheben:<sup>37</sup>

### **Der Kontrollprozess<sup>38</sup>**

In diesem sind alle Vorrichtungen enthalten, die für die Durchführung der Kontrolle notwendig sind. Kontrollprozesse sind informationsverarbeitende Prozesse, welche die Prüfung auf Übereinstimmung von SOLL-Prozessen und IST-Prozessen innehaben. Das Ergebnis dieser Kontrolle ist die SOLL-IST-Abweichung. Die Notwendigkeit der Kontrolle ist dadurch gegeben, da sich Planung immer mit der Zukunft beschäftigt. Dadurch beinhaltet die Planung immer eine gewisse Unsicherheit. Trotz der Verbesserung der Informationsverarbeitung steigt zwar die Qualität der Planungsentscheidungen, jedoch darf man sich nicht dem Irrglauben hingeben, dass der Faktor Unsicherheit damit ausgeschlossen werden kann. Somit hat die Kontrolle durch das Aufzeigen der SOLL-IST-Abweichung den Charakter einer Informationsquelle für die Unternehmensführung.

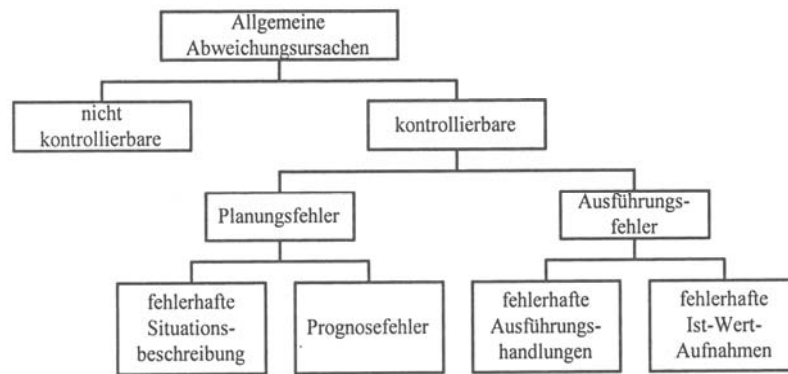
Der SOLL-IST-Vergleich der Kontrolle wird auch als Abweichungsanalyse bezeichnet. Dabei findet eine genaue Erkennung der Störfaktoren, welche intern oder extern sein können, also den SOLL-Wert der Planung verhindern, statt.

---

<sup>36</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.147.

<sup>37</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.6.

<sup>38</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.28.



**Abbildung 7: Systematik allgemeiner Abweichungsursachen**

Quelle: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.28.

### Die Kontrollobjekte<sup>39</sup>

Hier werden die IST-Größen und SOLL-Größen ermittelt und verglichen sowie eine Analyse der Abweichungen durchgeführt. Diese Art der Kontrolle ist vergangenheitsbezogen, dadurch hat sie den Nachteil, dass die daraus gewonnenen Informationen für die Steuerung des Betriebes zu spät vorliegen. Daher sind ex – ante – Kontrollen sinnvoller, da sie die Informationen vor der vollständigen Realisierung des Planes bereitstellen.

### Die Kontrollarten<sup>40</sup>

Diese können nach Ergebniskontrolle, Verfahrenskontrolle und Systemkontrolle weiter unterteilt werden. Dabei ist die Ergebniskontrolle jene Kontrolle mit der höchsten Wichtigkeit, da es sich bei der Verfahrenskontrolle wie auch bei der Verhaltenskontrolle um eine mitarbeiterbezogene Kontrolle handelt. Bei der Systemkontrolle findet eine Überprüfung der Teilsysteme des Betriebes statt. Hier wird überprüft, ob sie sich für die vorgesehenen Funktionen überhaupt eignen.

### Der SOLL-IST-Vergleich wird auch als Ergebniskontrolle bezeichnet:<sup>41</sup>

Auf Basis des beschriebenen Vergleichs der Ergebniskontrolle bezieht sich der Zeitpunkt der Kontrolle auf das Ende eines Handlungs- oder Ausführungsprozesses. Dadurch sind Maßnahmen der Anpassung im Bezug auf den Realisationsprozess nicht mehr möglich.

<sup>39</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.6.

<sup>40</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>41</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.7

Der SOLL–WIRD–Vergleich ist eine Fortschrittskontrolle:<sup>42</sup>

Bei der Fortschrittskontrolle wird der in Teile zerlegte Ausführungsprozess auch als Teilergebniskontrolle angesehen. Eigentlich findet auch hier ein SOLL–IST–Vergleich statt, jedoch mit dem Unterschied, dass als SOLL–Größe nicht das endgültige Ziel in Betracht gezogen wird, sondern ein davor liegendes. Daher kann die Fortschrittskontrolle auch als vorausschauende Kontrolle bezeichnet werden, die den Zweck hat, potenzielle SOLL–IST–Abweichungen zu verhindern.

Der WIRD–IST–Vergleich wird auch als Prämissenkontrolle bezeichnet:<sup>43</sup>

Bei dieser Vergleichsart wird überprüft, ob die Annahmen, auf Basis derer der Plan erstellt wurde, noch dem aktuellen Kenntnisstand entsprechen. Falls dies nicht der Fall ist, müssen Planrevisionen durchgeführt werden. Die sogenannte Prämissenkontrolle bezieht sich auf jene Betriebs- und Umweltzustände, von denen man ausgeht, dass sie die Planrealisierung positiv oder negativ beeinflussen.

Kontrollgröße	Ist-Größe	Wird-Größe	Soll-Größe
Vorgabegröße			
Ist-Größe	Betriebs- u. Zeitvergleich		
Wird-Größe	Prämissenkontrolle	Prognosekonsistenzkontrolle	
Soll-Größe	Realisations- bzw. Ergebniskontrolle	Planfortschrittskontrolle	Zielkonsistenzkontrolle

**Abbildung 8: Planungsstufen**

Quelle: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.7.

### 1.2.3 Das Informationssystem

Planung und Kontrolle benötigen Informationen.<sup>44</sup> Information bedeutet ein systematisches Erfassen, Aufbereiten und Bereitstellen aller führungsrelevanten Daten. Bei dieser Betrachtung lassen sich drei unterschiedliche Phasen darstellen.

<sup>42</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.7.

<sup>43</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>44</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.295.

#### Die Phase der Informationssammlung<sup>45</sup>

Hierbei finden die Erschließung der Informationsquellen sowie die Informationsgewinnung statt.

#### Die Phase der Informationstransferierung<sup>46</sup>

Hier wird das Wissen verarbeitet und dadurch neue Informationen erzeugt. Dies passiert durch Informationszusammenstellung wie auch durch Informationsaufbereitung.

#### Die Phase der Informationskommunikation<sup>47</sup>

In dieser Phase findet die Wissensvermittlung durch die Informationsdarstellung und Informationsempfängerbestimmung statt. Es geht darum, dass die benötigten Informationen mit dem dafür benötigten Genauigkeits- und Verdichtungsgrad am richtigen Ort und zum richtigen Zeitpunkt bereitgestellt werden.

Die Kernaufgabe des Controllings ist die Informationsversorgung der Führung mit ergebnisorientierten Informationen. Waren die Controllingaufgaben anfangs im privaten Unternehmen die Straffung und Verbesserung der Informationen für die Buchführung, haben sie heute den Markt und die Kunden als Quelle aller ergebnisorientierten Informationen im Mittelpunkt. Durch die wachsende steuerliche Belastung der Unternehmen werden für die Führung steuerliche Informationen immer bedeutender. Daher kann man, insgesamt betrachtet, festhalten, dass es für das Controlling hauptsächlich darum geht, den gesamten ergebnisorientierten und zielorientierten Informationsinput für das Planungs- und Kontrollsystem zu erarbeiten. Alle Führungsprozesse sind informationsverarbeitende Prozesse. Somit lässt sich festhalten, dass Informationen, welche als Input für den jeweiligen Prozess dienen, die Grundvoraussetzungen für alle Aktivitäten sind.

Wenn man Informationen allgemein betrachtet, so sind folgende Probleme zu lösen:

#### Das Mengenproblem<sup>48</sup>

Dabei muss die Frage des erforderlichen Umfangs der Informationen gelöst werden.

---

<sup>45</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.44.

<sup>46</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>47</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>48</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.299.

#### Das Zeitproblem<sup>49</sup>

Hierunter ist die zunehmende Umweltdynamik zu verstehen. Das bedeutet, dass durch immer kürzere Planungs- und Kontrollzyklen immer aktuellere Informationen über die unternehmensinterne und unternehmensexterne Situation notwendig sind.

#### Das Qualitätsproblem<sup>50</sup>

Hier wird eine Lösung für die Entscheidungsrelevanz der Informationen benötigt.

#### Das Kanalisationsproblem<sup>51</sup>

Dabei muss eine Lösung zur richtigen Kanalisierung der Informationen gefunden werden.

Betrachten wir nun im Folgenden die Informationsbedarfsanalyse, so kann man erkennen, dass in der Literatur es auch hierfür verschiedene Versuche gibt, die vorhandenen Verfahren zu beschreiben. In dieser vorliegenden Arbeit werden die verschiedenen Verfahren nicht weiter behandelt, jedoch die Methoden der grundlegenden Verfahren aufgezeigt.

#### Die Aufgabenanalyse<sup>52</sup>

Hierbei wird der objektive Informationsbedarf durch Analyse der Informationsverarbeitungsbeziehungswise Entscheidungsprozesse ermittelt.

#### Die Dokumentenanalyse<sup>53</sup>

Sie untersucht jene Dokumente, die einem Aufgabenträger zur Verfügung stehen.

#### Die Berichtsmethode<sup>54</sup>

Der Bedarfsträger erstellt einen Bericht über seine Aufgaben und die dafür erforderlichen Informationen.

Generell kann man also hervorheben, dass es die erste Aufgabe der Informationsanalyse ist, den Informationsbedarf der Unternehmensführung in Erfahrung zu bringen.

---

<sup>49</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.299.

<sup>50</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>51</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>52</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.313.

<sup>53</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>54</sup> In Anlehnung an: Ebd.



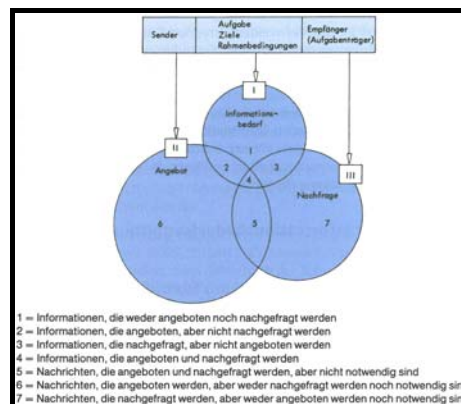
Es werden jene Informationen betrachtet, welche die Entscheidungsträger zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. Ziel der Informationen ist es potenzielle, bisher noch nicht erkannte Entscheidungsmöglichkeiten und Notwendigkeiten aufzudecken sowie im nächsten Schritt zu strukturieren.

Dadurch ist die Informationsbedarfsanalyse der Grundstock der Informationsplanung.

## Der Informationsbedarf

Betrachtet man den Begriff Informationsbedarf, so findet man in der Literatur verschiedene Beschreibungen. Eine der Beschreibungen bezeichnet den Informationsbedarf als eine aufgabenorientierte und objektive Gegebenheit, welche Art, Menge und Qualität der Informationsgüter darstellt, die ein Informationssubjekt zur Erfüllung einer Aufgabe benötigt. Die wichtigsten Merkmale des Informationsbedarfs sind Art, Aktualität, Bedeutung, Qualität und Verwendungszweck.

Bezogen auf die Ermittlung des Informationsbedarfs, kann man auf die Methode der kritischen Erfolgsfaktoren zurückgreifen. Hierbei liegt die Idee zugrunde, dass für jedes Unternehmen einige wesentliche Faktoren existieren, die über den Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Die Ermittlung dieser unternehmensindividuellen Erfolgsfaktoren kann mittels Interviews der Führungskräfte auf Basis des Zielsystems der Unternehmung erarbeitet werden.



**Abbildung 9: Informationsangebot, -nachfrage und -bedarf**

Quelle: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S. 311.

Zum Informationsbedarf ist festzuhalten, dass er nur bei wiederkehrenden Daueraufgaben konstant ist. Ist dies nicht der Fall, muss man mit aufgabenbezogenen sowie zeitlichen Veränderungen rechnen.<sup>55</sup> Einen wesentlichen Einfluss auf den Informationsbedarf haben Umwelteinflüsse. Der Grund hierfür ist, dass Umweltveränderungen zu einem neuen Informationsbedarf führen und die vorhandenen Informationen plötzlich veraltet und unbrauchbar werden. Daneben können auch bestimmte rechtliche Vorschriften und deren Änderungen zu einem neuen Informationsbedarf führen.

<sup>55</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.312.

Der Fall, dass der Informationsbedarf im Vorhinein erkennbar ist, weil Aufgabe, Aufgabenträger und Kontext eindeutig definiert sind, ist in der Realität kaum gegeben.

Die Situation in der Praxis ist meistens dadurch gekennzeichnet, dass der Informationsbedarf erst mit der Konkretisierung der Planung schrittweise erkannt und modifiziert wird. Bezieht man dies nun auf die strategische Planung, so ist es wichtig, eine Früherkennung von möglichen zukünftigen Informationsbedürfnissen zu inkludieren.

Nachdem man nun den Informationsbedarf festgestellt und ermittelt hat, muss man diesen in weiterer Folge auch bewerten. Denn erst der Wert der Informationen liefert eine Aussage darüber, welcher Nutzen einer Information zugeordnet werden kann sowie wie wirtschaftlich bestimmte Informationsaktivitäten sind.

### Der Informationsinhalt

Nachdem nun der Bedarf an Informationen und deren Bewertung beschrieben ist, möchte ich als nächstes auf den Inhalt der Informationen eingehen. Bezogen auf diese, ist im Vorhinein festzulegen, in welchem Umfang sowie Verdichtungsgrad die Informationen ausgearbeitet werden sollen. Man kann hierzu so vorgehen, dass der Informationsumfang dem Verantwortungsbereich der Informationsempfänger sowie der Verdichtungsgrad der Höhe der Stellung in der Organisation entsprechen sollen.

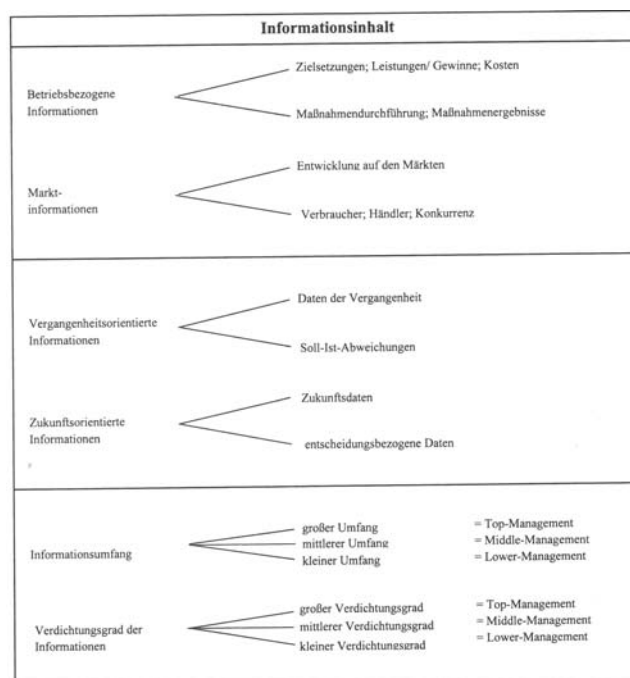


Abbildung 10: Informationsinhalt

Quelle: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.353.

## **Ziel des Informationssystems**

Ziel des Informationssystems ist die Bereitstellung der benötigten Informationen für alle Entscheidungen und Handlungen im Betrieb, dies sowohl für die Ausführungshandlungen wie auch für die Führungshandlungen. Daraus ergibt sich, dass das Informationssystem ein Subsystem des Führungssystems ist und die Aufgabe hat, das Planungs- und Kontrollsystem mit den notwendigen Informationen auszustatten. Des weiteren hat das Informationssystem auch die Aufgabe, die Umwelt des Betriebes mit Informationen über den Betrieb zu versorgen. Um zu einer Erkenntnisgewinnung zu gelangen, ist es notwendig, die Systeme in Teilsysteme zu zerlegen. Ein erstes Unterscheidungsmerkmal des betrieblichen Informationssystems betrifft das Beschaffen und Bearbeiten von Informationen sowie das Speichern dieser. Dabei kann es sich um qualitative oder quantitative Informationen handeln.<sup>56</sup> Eine weitere wichtige Komponente bei der Unterscheidung ist die zeitliche Perspektive.

## **Die Informationsversorgung**

Planung und Kontrolle setzen eine umfassende Versorgung mit Informationen voraus und sind ein wesentlicher Bestandteil für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Zu beachten sind dabei strategische Informationen, welche durch eine hohe Unsicherheit, Unvollständigkeit und mangelnde Präzision gekennzeichnet sind.<sup>57</sup>

Die Objekte der Informationsversorgung sind die einzelnen Informationen. Aus diesem Grund kann man Informationen als zweckorientiertes Wissen bezeichnen und verstehen.

Bezieht man sich nun des weiteren auf die Informationsmerkmale, so kann man zwei Kategorien erkennen. Den Aussageinhalt und die Aussageform der Information. Unter der Aussageform versteht man die sprachliche Ausprägung der Informationen und unter dem Aussageinhalt die inhaltliche Qualität. Versucht man die bis dato festgehaltenen Erkenntnisse zu subsumieren, so sind Informationen Wirtschaftsgüter, bei deren Erzeugung Kosten anfallen. Der Wert der Informationen ergibt sich aus ihrem Nutzen. Des weiteren ist bei der Betrachtung der Informationsversorgung klar hervorzuheben, dass diese in der Realität, bezogen auf die Planung, nicht nacheinander, sondern parallel ablaufen und die jeweiligen Teilprozesse miteinander verknüpft sind. Bezogen auf die Ziele der Informationsversorgung, kann man zwischen sachzielorientierten und formalzielorientierten Informationen unterscheiden. Betrachtet man die Informationsversorgung der Unternehmensführung in der Praxis, so lassen sich hierzu berechnete Kritiken feststellen: Die Informationen kommen zu spät, sind zu detailliert, sind hauptsächlich vergangenheitsorientiert und enthalten nur quantifizierbare Daten.

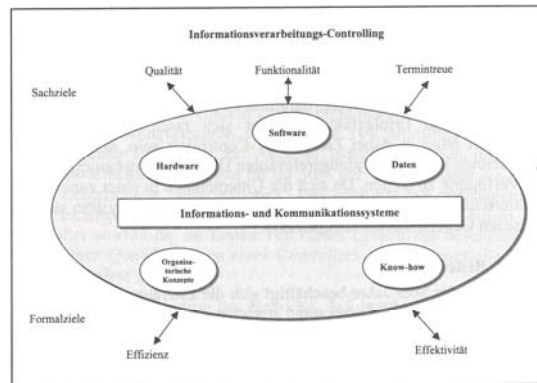
---

<sup>56</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.30.

<sup>57</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.208.

## Die Informationsverarbeitung

Gerade in der heutigen Zeit, wo ein steigender Kostendruck vorherrscht, wirkt sich dieser im Unternehmen auch im Bereich der Informationsverarbeitung aus. Daher ist eine größere Transparenz über die Nutzung des Produktionsfaktors Information anzustreben.



**Abbildung 11: Ziele und Inhalte des Informationsversorgung Controllings**

Quelle: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.417.

Betrachtet man die Abbildung der Informations- und Kommunikationssysteme, so lassen sich Sachziele und Formalziele erkennen. Die Sachziele bestehen aus der Sicherung der Qualität, der Funktionalität sowie der Termintreue der Informationsverarbeitung. Die Formalziele stellen die Effizienz und die Effektivität dar.

## Die Informationsarten

Bezogen auf die einzelnen Planungs- und Kontrollstufen des vorherigen Kapitels, kann man nun die folgenden Informationsarten zuordnen.

### Strategische Planung<sup>58</sup>

Hier wird mit unternehmensinternen und qualitativen Informationen gearbeitet, deren Charakter vor allem einmalig, zukunftsorientiert und unpräzise ist.

### Taktische Planung<sup>59</sup>

Hier werden laufend Informationen in gleichbleibender Form benötigt.

<sup>58</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.304.

<sup>59</sup> In Anlehnung an: Ebd.

## Operative Planung<sup>60</sup>

In dieser Stufe sind jene Informationen von Interesse, die kurzfristig zur Verfügung stehen. Diese Informationen sind mengen-, zeit-, qualitäts- und kapazitätstypischer Art. Auch sind hier im Gegensatz zur taktischen Planung exakte Daten notwendig.

## Die Informationsplanung

Bei der Informationsplanung kann man folgende Elemente hervorheben, welche von Bedeutung sind:

### Der Quellenplan<sup>61</sup>

Er bestimmt die Herkunft der benötigten Informationen.

### Der Speicherungsplan<sup>62</sup>

Hier wird festgelegt, in welcher Form die Informationen gespeichert werden sollen.

### Der Berichterstellungsplan<sup>63</sup>

Es muss zu einer Reihe von Problemen eine Stellungnahme erfolgen. Beispiele hierzu sind:

- Substitution von Zusatzinformationen durch Wissenserweiterung
- Verbesserung des Informationsverhaltens
- Termine
- Umfang der Informationsbereitstellung

## Die Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung wird in erster Linie auf der Ebene der systembildenden Koordination behandelt. Dabei wird in der Praxis keine Stufenbetrachtung oder zeitliche Reihenfolge gemacht. Vielmehr laufen Informationsbeschaffung, Informationsbedarfsermittlung wie auch die Informationsaufbereitung gleichzeitig ab.<sup>64</sup>

## Die Informationstechnologie

Die Bedeutung der Informationstechnologie für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens steigt zunehmend. Aus diesem Grund hat sich auch die Bedeutung der Planung der Informationssysteme in den letzten Jahren sehr stark verändert.

---

<sup>60</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.304.

<sup>61</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.318.

<sup>62</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>63</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>64</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.326.

Ursprünglich hatte die Planung mittels computergestützten Informationssystemen eine untergeordnete Bedeutung, da aus den Plänen der übrigen Geschäftsbereiche die Pläne für die Informationssysteme abgeleitet wurden. Heute ist es der Fall, dass computergestützte Informationssysteme in Wechselwirkung mit der Unternehmensstrategie eigenständige Strategien entwickeln. Die Entwicklung der IT-Anwendungen geht von der Unterstützung bei abrechnungsorientierten Informationsverarbeitungsaufgaben über die operative Planung und Kontrolle hin zu Anwendungen auf dem Gebiet der strategischen Planung.

Jedoch ist festzuhalten, dass die effektive Nutzung der Informationssysteme erst dann möglich ist, wenn die damit verbundenen Koordinationsprobleme gelöst sind.

#### 1.2.4 Das Controllingsystem

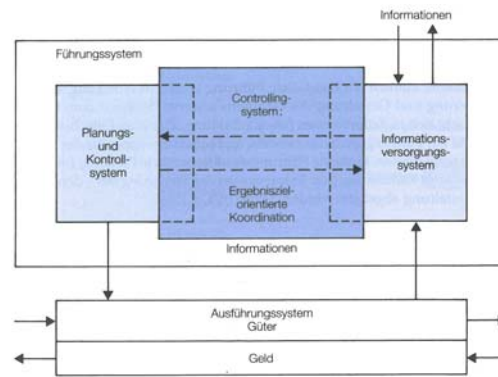
Die bisher betrachteten Systeme sind Subsysteme des betrieblichen Führungssystems. Jedoch ist das Planungs- und Kontrollsystem wie auch das Informationssystem ein isoliertes System, und somit kann nur mit diesen Subsystemen keine Kommunikation untereinander stattfinden. Jenes Subsystem, welches eine überlappende Funktion hat und die Koordination zwischen den oben angeführten Subsystemen übernimmt, ist das Controllingsystem. Es wird daher auch als Subsystem mit überlappender Funktion des Führungssystems bezeichnet. Die Abstimmungsaufgabe, welche das Controllingsystem übernimmt, kann in eine systembildende wie auch in eine systemkoppelnde Koordination unterteilt werden. Dabei versteht man unter systembildender Koordination eine abgestimmte Bildung zusammenhängender und verknüpfter Teilsysteme. Im Gegensatz dazu versteht man unter systemkoppelnder Koordination eine wechselseitige Abstimmung zwischen den bestehenden Teilsystemen. Möchte man auf Basis dessen nun das Controllingsystem beschreiben, so kann man es als Kommunikationssystem bezeichnen.<sup>65</sup>

Nachdem wir nun das Controllingsystem beschrieben haben, möchte ich im nächsten Schritt auf Basis dessen eine Definition versuchen. Diese könnte wie folgt lauten. Das Controllingsystem ist ein Subsystem der Führung, welches die Funktion der führungsinternen, ergebnisorientierten Koordination inne hat.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.31.

<sup>66</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.92.



**Abbildung 12: Controllingsystem**

Quelle: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S. 92.

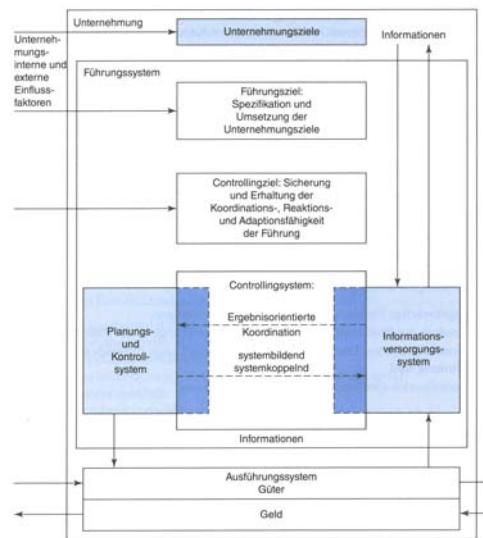
Möchte man das Controllingsystem anhand der Praxis näher beschreiben, so ist hierfür folgendes allgemeine Beispiel hilfreich.

Viele Betriebe besitzen eine Organisationsstruktur innerhalb dieser die Grundfunktionen Vertrieb, Produktion, Verwaltung, Forschung und Entwicklung beinhaltet sind. Oft ist es bei solchen Betrieben der Fall, dass die Vertriebsfunktion dezentral und alle übrigen Funktionen hauptsächlich zentral gesteuert werden. Daraus kann man erkennen, dass das Controllingsystem aus der Definition der Systemziele und Systemgrundsätze besteht.

Die Zielsetzung des Controllingsystems bei den oben angeführten Betrieben kann zum Beispiel eine Erhöhung der Transparenz für eine optimale Geschäftssteuerung unter Einbeziehung der Dynamik des Wettbewerbes sein.

Betrachten wir den Begriff des Controllingsystems, so kann dieser Begriff als Bezeichnung eines realen Subsystems der Unternehmung, welches die Controllingfunktion wahrnimmt, sein. Das Controllingsystem ist ein Subsystem des Führungssystems, und die Subsysteme des Controllingsystems sind:

- die Controllingaufgaben,
- die Controllingorganisation,
- die Controllinginstrumente.



**Abbildung 13: Controllingsystem**

Quelle: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S. 124.

Bei der Einführung des Controllingsystems kann man nach fünf Phasen vorgehen.

#### Erste Phase<sup>67</sup>

Auslöser für die Entwicklung eines Controllingsystems ist ein SOLL-IST-Vergleich im Sinne einer Effizienzbeurteilung und Schwachstellenanalyse.

#### Zweite Phase<sup>68</sup>

Mittels der Diagnose wird versucht, die unternehmensinternen und unternehmensexternen Ursachen der aufgedeckten Probleme zu ermitteln und zu bewerten. Dabei kann die Stärken-Schwächen-Analyse als Instrument eingesetzt werden.

#### Dritte Phase<sup>69</sup>

Die Zielsetzung ist die logische Folge der Diagnosephase und soll ein Controlling Leitbild auf Basis der geltenden Führungsgrundsätze erarbeiten.

#### Vierte Phase<sup>70</sup>

Die Strategieentwicklung dient der Gestaltung des konkreten Controllingsystems im Sinne der Controllingziele. Dabei kommen alle funktionalen und institutionalen Gesichtspunkte in Frage.

<sup>67</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.806.

<sup>68</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>69</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.807.

<sup>70</sup> In Anlehnung an: Ebd.



## Fünfte Phase<sup>71</sup>

Der Gegenstand der Realisierungsphase ist die Planung und Kontrolle der Realisierungsprozesse. Dazu gehören aber auch grundsätzliche Überlegungen über das taktische Vorgehen bei der Einführung des Controllingsystems. Als Mindeststufenplan bei der Einführung des Controllingsystems können folgende Punkte angesehen werden:

- Einrichtung eines Systems der Management – Rechnung
- Aufbau eines Systems der Unternehmensplanung
- Verschmelzung der beiden Systeme zu einem System der Führung durch Ziele.

Bei der Einführung eines Controllingsystems muss aber auch mit Widerständen gerechnet werden, die wie folgt in Erscheinung treten können:

- Die Geschäftsleitung fürchtet Machtverlust.
- Der Vertrieb erwartet Kontrollen des Vertriebs Erfolges.
- Die Produktion sieht unangenehme Wirtschaftlichkeitskontrollen auf sich zukommen.

## 1.3 Das Controlling

### 1.3.1 Der Begriff Controlling

Der Begriff Controlling stammt aus dem englischen Wort to control und bedeutet lenken, steuern und regeln.<sup>72</sup>

Somit kann man in der Literatur folgende Übersetzungen zum Begriff Controlling finden:<sup>73</sup>

- Controlling bedeutet Unternehmensplanung.
- Controlling bedeutet Unternehmensforschung.
- Controlling bedeutet Unternehmenssteuerung.

Es gibt für den Begriff Controlling in der Literatur keine eindeutige Definition, daher möchte ich im Folgenden einige Ansätze von Definitionen verschiedener Autoren darstellen:

Professor Dr. Klaus Serfling hat in seinem Buch mit dem Titel **Controlling** dieses wie folgt definiert:

*„Controlling ist ein informationsversorgendes System zur Unterstützung der Unternehmensführung durch Planung und Kontrolle, Analyse und Entwicklung von Handlungsalternativen zur Steuerung des Betriebsgeschehens.“<sup>74</sup>*

---

<sup>71</sup> In Anlehnung an: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.807.

<sup>72</sup> Internetrecherche [www.manalex.de/d/controlling/controlling.php](http://www.manalex.de/d/controlling/controlling.php), verfügbar am 03.04.2010

<sup>73</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.33.

<sup>74</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.34.

Professor Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth definiert **Controlling** in seinem gleichnamigen Buch wie folgt:

*„Controlling ist funktional gesehen ein Subsystem der Führung, der Planung und Kontrolle sowie des Informationsversorgungssystems. Es ist systembildend und systemkoppelnd koordiniert und unterstützt dadurch die Adaption und Koordination des Gesamtsystems. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar. Es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltveränderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controlling Arbeit liegen an den Systemschnittstellen.“<sup>75</sup>*

Durch die verschiedenen Definitionen von Controlling kann man folgendes erkennen: dass Controlling nicht Kontrolle ist, sondern zur Unterstützung der Kontrolltätigkeiten der Unternehmensführung dient. Es ist auch kein Instrument nur für Krisenzeiten, das seine Aufgabenberechtigung in Aufschwungsphasen verliert. Vielmehr ist die Koordinationskraft des Controllings unabhängig von der wirtschaftlichen Situation.

### 1.3.2 Die Entwicklung des Controllings

Die Wurzeln des Controllings als Funktion werden bei den Ägyptern zur Zeit des Pyramidenbaus datiert. Damals wurde durch Vorgänger des Controllers die Materialverwendung für den Bau der Pyramiden überwacht. Betrachtet man die Bezeichnung Controller, so kann man diese auf das Lateinische *contrarotulus* zurückführen, was Gegenzeichnung bedeutet. Auf Basis dessen konnte schon im 13. Jahrhundert die Funktion des Gegenrechners nachgewiesen werden. Im Lauf der Zeit wurde aus *contra* irrtümlich *comp.* Der Grund hierfür ist das *contra* als *count* fehlgeleitet wurde. Ab dem 16. Jahrhundert wurde dann vom *Comptroller* gesprochen, eine Bezeichnung, die im Angelsächsischen noch heute zu finden ist. 1778 tauchte der erste amerikanische Controller auf. Er war derjenige, der für die Ordnungsmäßigkeit des Haushaltes eines Staates zuständig war. Denn das Controlling und seine Vorläufer beschränkten sich lange Zeit nur auf staatlichen Stellen. Dabei stand im Mittelpunkt die Kontrolle von Ausgaben und Einnahmen.

Betrachtet man das unternehmerische Controlling, so blickt dies auf eine kaum mehr als hundertjährige Geschichte zurück.<sup>76</sup> Die Ursprünge des unternehmerischen Controllings findet man in den USA. Denn in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts nahm die industrielle Entwicklung einen rasanten Aufschwung. Dabei wurden die Unternehmen sehr schnell größer, was zur Folge hatte, dass sie immer schwieriger kontrollier- und steuerbar wurden. Diese Situation führte dazu, dass viele Unternehmen Controllingstellen einrichteten, die diese Aufgaben erfüllen sollen.

---

<sup>75</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.35.

<sup>76</sup> In Anlehnung an: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.12.

Somit hatte der Controller zu dieser Zeit die Aufgabe, den gesamten wirtschaftlichen Geschäftsbereich im Auftrage der Führungskräfte zu überwachen. Er war neben dem Rechnungswesen auch für die Innenrevision sowie für die Abstimmung der Teilbereiche des Unternehmens verantwortlich. Somit waren in den Anfängen des Controllings die Aufgaben des Controllers überwiegend Kontrollaufgaben. Erst 1928 kamen Planung beziehungsweise Planungsunterstützung und Steuerung, Informationsversorgung sowie Analyse und Beratung zu den Aufgaben des Controllings hinzu. Als weitere Meilensteine in der Geschichte des Controllings kann das Jahr 1931 angesehen werden. In jenem fand die Gründung des Controllers Institute of America statt. Damit hat sich der Beruf des Controllers in den Vereinigten Staaten von Amerika endgültig etabliert. Im deutschsprachigen Raum ist die Geschichte des Controllings erst seit drei Jahrzehnten von wachsender Bedeutung. Der Durchbruch des Controllings kam in den 70er Jahren unter dem Druck der damaligen Ölkrise. Seit dieser Zeit betreibt eine überwiegende Anzahl von Industrieunternehmen Controlling. Seit Ende der 80er Jahre betreiben auch alle anderen Branchen wie zum Beispiel Banken, Handel, Versicherungen und andere Controlling. Für die Förderung der Verbreitung von Controlling ist einerseits der wirtschaftliche Druck sowie andererseits der ansteigende Informationsbedarf verantwortlich.<sup>77</sup> Trotz der rasanten Entwicklung ist das Aktionsfeld des Controllings in Europa recht übersichtlich geblieben.

### 1.3.3 Die Organisation des Controllings

Prinzipiell gibt es drei Möglichkeiten, das Controlling in die Organisation eines Unternehmens einzubetten. Als Linienstelle, Stabsstelle oder als Querschnittsbereich.

Da Controlling sehr selten als Querschnittsbereich ausgeführt ist, wird auf die Stabsstellenausprägung und auf die Linienstellenausprägung eingegangen.<sup>78</sup>

#### Die Linienstelle<sup>79</sup>

Ist das Controlling als Linienstelle im Unternehmen eingegliedert, erhält es zur Erfüllung seiner Aufgaben häufig Entscheidungs-, Mitsprache- und Vetokompetenzen. Mittels dieser Kompetenzen bekommt das Controlling einen Platz in einer hohen Ebene des Unternehmens. Das bedeutet, dass es meistens in der zweiten Hierarchieebene und hier im Bereich der Finanzen inkludiert ist. Es ist aber hervorzuheben, dass der Controller trotz seiner Zuordnung zu einer Abteilung die Befugnis hat, den Mitarbeitern aus anderen Bereichen des Unternehmens Anweisungen zu geben.

---

<sup>77</sup> Internetrecherche <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23103-Geschichtliche-Entwicklung-des-Controlling.html>, verfügbar am 03.09.2009

<sup>78</sup> Internetrecherche <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html>, verfügbar am 04.04.2010

<sup>79</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Das Problem, welches sich bei dieser Organisationsstruktur ergibt, ist, dass sich der Controller an den Entscheidungen für die Unternehmenspolitik über die Bereichsleiter beteiligt. Somit ist er nicht nur Berater, sondern auch Entscheidungslenker, was bedeutet, dass ihm die Distanz für eine kritische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen fehlt.

#### Die Stabsstelle<sup>80</sup>

Eine Unabhängigkeit von den Entscheidungen der Unternehmensleitung kann für das Controlling eine Stabsstelle gewährleisten. Jedoch ist damit auch der Verzicht auf eigene Kompetenzen verbunden. Als Stabsstelle in der ersten Ebene besitzt das Controlling Informations-, Beratungs- und Ausführungskompetenzen, welche für entscheidungsvorbereitende Aufgaben ausreichend ist. Das Controlling hat keine Anweisungsbefugnisse gegenüber anderen Bereichen und kann dadurch die getroffenen Entscheidungen auch nicht richtig kontrollieren.

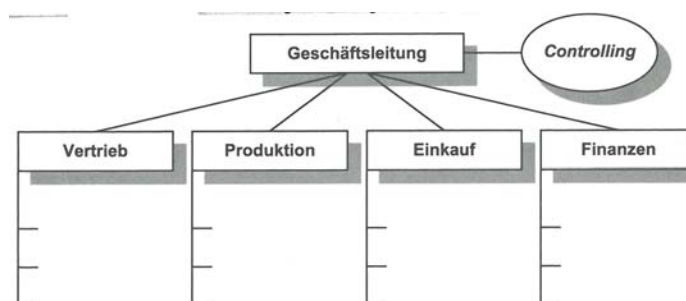
Auf diesen dargestellten Möglichkeiten aufbauend, können sich folgende Konzeptionen ergeben:

#### Controlling als Stabsstelle bei der Geschäftsleitung<sup>81</sup>

Hier ist das Controlling nahe an der Geschäftsleitung, was den Vorteil hat, dass die erzielten Erkenntnisse und Vorschläge leicht umgesetzt werden können. Somit kann das Controlling einerseits einen großen Einfluss haben, andererseits aber auch vom Interesse der Leitung abhängig sein. Der Einsatz des Controllings bei Projekten oder Sonderaufgaben ist bei dieser organisatorischen Gestaltung sehr einfach.

Es besteht aber nicht die Möglichkeit, dass man auf einzelne Funktionsbereiche oder Abteilungen direkt Einfluss nehmen kann.

Auch kann die Informationsversorgung bei dieser Struktur ein Problem darstellen, da das Controlling nicht direkt in die Entscheidungswege und Datenflüsse eingebunden ist.



**Abbildung 14: Controlling als Stabsstelle**

Quelle: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5. Aufl. – München: Hanser, 2008, S.10.

<sup>80</sup> Internetrecherche <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html>, verfügbar am 04.04.2010

<sup>81</sup> In Anlehnung an: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5. Aufl. – München: Hanser, 2008, S.11.

### Controlling als eigenständiger Funktionsbereich<sup>82</sup>

Diese Organisationsform wird von jenen Unternehmen bevorzugt, die auf umfangreiche Planungsprozesse angewiesen sind und eine gewisse, hierfür notwendige Größe aufweisen. Gerade bei internationalen Konzernen besteht ein hoher Steuerungsbedarf, der einen eigenständigen Funktionsbereich erfordert. Bei dieser Organisationsform ist die Machtposition der Controllingstelle als sehr hoch anzusehen.

### Controlling als Linieninstanz<sup>83</sup>

Hierbei können einzelne spezialisierte Controllingabteilung in anderen Funktionsbereichen angesiedelt sein und eine doppelte Unterstellung erhalten. Das bedeutet, dass diese spezialisierten Abteilungen fachlich dem Controlling und disziplinarisch der jeweiligen Funktionsbereichsleitung unterstehen. Es ist aber darauf hinzuweisen, dass eine exakte Abgrenzung der Kompetenzen in der Praxis oft sehr schwierig ist.

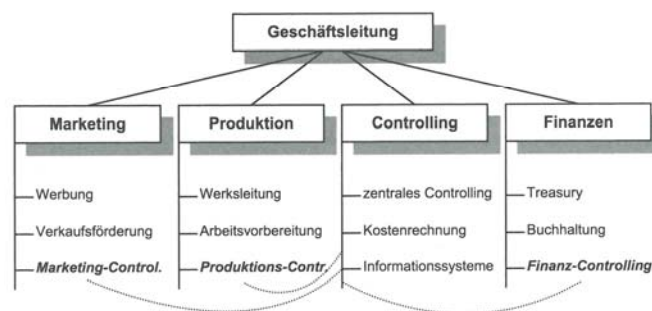


Abbildung 15: Controlling als Linieninstanz

Quelle: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.11.

### Controlling als Teil des Finanzbereichs<sup>84</sup>

Die klassische Form der Controllingorganisation ist die Zuordnung zum Finanzbereich. Somit ist in der Regel mit einer Dominanz des Finanzmanagements über das Controlling zu rechnen.

Bei dieser Form der Organisation wird die Controllingabteilung meist als eine Erweiterung der Aufgaben des Finanzbereichs verstanden, aber nicht als eigenständige Funktion mit eigenständiger Kultur angesehen.

<sup>82</sup> In Anlehnung an: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.11.

<sup>83</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>84</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.12.



**Abbildung 16: Controlling als Teil des Finanzbereiches**

Quelle: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.12.

### 1.3.4 Die Funktion des Controllings

Die Funktion des Controllings lässt sich prinzipiell so beschreiben, dass es heute eine im starken Maße managementorientierte Aufgabe ist.<sup>85</sup> Diese Aufgabe kann wie folgt unterteilt werden:

- Koordination von Führungsentscheidungen.<sup>86</sup>
- Gestaltung von Planungs- und Steuerungssystemen.<sup>87</sup>
- Gestaltung von Informationssystemen.<sup>88</sup>

Daraus ist zusammenfassend aufzuzeigen, dass das Controlling darauf hinwirken soll, dass das Unternehmen Gewinne erzielt.

### 1.3.5 Die Aufgaben des Controlling

Die Hauptaufgaben des Controllings aus allgemeiner Sicht sind die Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmenszielen. Dabei steht es in besonderer Funktion der Geschäftsführung wie auch den Abteilungsleitern zur Verfügung. Zu den täglichen Aufgaben des Controllings gehören die SOLL-IST-Auswertungen auf Basis der Daten aus dem Rechnungswesen. Des weiteren zählt zu seinen Aufgaben das Erstellen von Budgets, Forecasts, Wirtschaftlichkeitsberechnungen und vieles mehr. Auch können die Optimierung von Schnittstellen im Unternehmen sowie die Entwicklung und Administration von Informationssystemen zu den Aufgaben des Controllings gezählt werden. Betrachtet man die Aufgaben des Controllings in Abhängigkeit der Größe des Betriebes, so kann man folgendes erkennen. Bei großen Unternehmen ist das Controlling in verschiedene Bereiche unterteilt wie zum Beispiel Marketingcontrolling, Innovationscontrolling oder Finanzcontrolling.

<sup>85</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.37.

<sup>86</sup> Internetrecherche <http://www.bwl.uni-kiel.de/bwlinstitute/Controlling/doc/gliederung-cf.pdf>, verfügbar am 05.09.2009

<sup>87</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>88</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Dadurch sind die einzelnen Controllingabteilungen spezialisiert und liefern die Werte aus ihrer Arbeit an die hierarchisch höher gelegene Controllingabteilung oder gleich direkt an die Geschäftsleitung. Im Gegenzug ist es bei kleinen und mittleren Unternehmen häufig so, dass die Geschäftsleitung oder die Mitarbeiter des Rechnungswesens die Aufgaben des Controllings mit übernehmen. Auch ist es gerade in den letzten Jahren der Fall, dass die Aufgaben an externe Firmen wie zum Beispiel spezielle Beratungsfirmen weitergegeben werden.<sup>89</sup>

### 1.3.6 Abgrenzung des Controllings zu anderen Fachgebieten

Hierzu möchte ich eine Selektion durchführen und Abgrenzungen zwischen Controllershship und Treasureship, Controlling und Interner Revision, Controlling und Buchhaltung sowie Controlling und Management darstellen:

Die Abgrenzung zwischen Controllershship und Treasureship auf Basis des Financial Executive Institute aus Amerika:<sup>90</sup>

Financial Management	
Controllershship	Treasureship
Planung  Aufstellung, Koordination und Durchführung von Unternehmensplänen als integrierter Teil des Managements zur Kontrolle des Geschäftsablaufs. Die Planung umfasst Gewinnpläne, Programme für Kapitalinvestitionen und Finanzierungen, Absatzpläne, Gemeinkostenbudgets und Kostenstandards	Kapitalbeschaffung  Aufstellung und Ausführung von Programmen für die Kapitalbeschaffung einschließlich der Verhandlungen. Erhaltung der notwendigen finanziellen Verbindungen.
Berichterstattung und Interpretation  Vergleich der Ausführung mit den Plänen und Standards und Berichterstattung sowie Interpretation der Resultate des Geschäftsablaufs an alle Bereiche des Managements und die Kapitaleigner. Diese Funktion schließt die Formulierung von Buchhaltungs- und Bilanzrichtlinien ein, die Koordinierung der Systeme und Vorgabe sowie die Vorbereitung von zu bearbeitenden Daten und Sonderberichten.	Verbindungen zu Investoren  Schaffung und Pflege eines Marktes für die Wertpapiere des Unternehmens und in Verbindung damit Unterhaltung von entsprechenden Kontakten zu Investitionsbanken, Finanzexperten und Aktionären.
Bewertung und Beratung  Beratung mit allen Teilen des Managements, die für die Richtlinien und Ausführungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen verantwortlich sind, wenn es sich um die Erreichung der gesetzten Ziele und die Wirksamkeit der Richtlinien sowie der Organisationsstruktur und -abläufe handelt.	Kurzfristige Finanzierung  Beschaffung und Erhaltung von Quellen für den laufenden kurzfristigen Kreditbedarf des Unternehmens, wie Wirtschaftsbanken und andere Kreditinstitute.
Steuerangelegenheiten  Aufstellung und Anwendung von Richtlinien und Verfahren für die Bearbeitung von Steuerangelegenheiten.	Bankverbindungen und Aufsicht  Die Bankverbindungen aufrechterhalten, die Aufsicht über die Firmengelder und Wertpapiere ausüben und diese auch günstig anlegen sowie die Verantwortung für die finanziellen Aspekte im Immobiliengeschäft übernehmen.
Berichterstattung an staatliche Stellen  Kontrolle und Koordinierung der Abfassung von Berichten an staatliche Stellen.	Kredite und Forderungseinzug  Überwachung und Gewährung von Kundenkrediten und des Einzugs der fälligen Forderungen einschließlich der Kontrolle von Sondervereinbarungen für Verkaufsfinanzierungen, wie Ratenzahlungen und Mietpläne.
Sicherung des Vermögens  Durch innerbetriebliche Kontrollen und Revision sowie durch Überwachung des Versicherungsschutzes ist die Sicherheit des Vermögens zu gewährleisten.	Kapitalanlage  Zweckmäßige Anlage von Kapitalfonds des Unternehmens sowie Ausarbeitung und Koordinierung von Richtlinien für die Anlage von Kapital in Pensionsrückstellungen oder ähnlichen Verwendungsarten.
Volkswirtschaftliche Untersuchungen	Versicherungen

<sup>89</sup> Internetrecherche <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Aufgaben-des-Controllers.html>, verfügbar am 04.04.2010

<sup>90</sup> Internetrecherche, [http://www.controllinglehrbuch.de/fileadmin/content/leseprobe\\_einfuehrung\\_kap1.S5pdf](http://www.controllinglehrbuch.de/fileadmin/content/leseprobe_einfuehrung_kap1.S5pdf) verfügbar am 04.04.2010

Ständige Untersuchung der wirtschaftlichen und sozialen Kräfte und Einflüsse von staatlichen Stellen sowie Beurteilung möglicher Auswirkungen auf das Unternehmen.	Sorge für einen notwendigen und ausreichenden Versicherungsschutz
--	---

## Die Abgrenzung zwischen Controlling und Interner Revision:<sup>91</sup>

Controlling	Interne Revision
Ständige, kontinuierliche Informationen auswerten, ökonomische Begleitung für die laufenden Steuerungshandlungen.	Situationsbedingt, schwerpunktwechselnd, fall- und turnusweise tätige Überwachungseinrichtung.
Unter Umständen zielbildend, indirekte Weisungen gebend und weisungsgebunden.	Neutral und unabhängig, nicht weisungsbefugt
Wertet erhaltene Unterlagen und Informationen aus.	Ist am Geschehensort eingesetzt.
Ist unmittelbar auf Unternehmensziel ausgerichtet.	Unmittelbar dem Unternehmensziel durch Risikominimierung verhaftet.
Setzt Management – orientiertes Rechnungswesen ein.	Verwendet prüfungstechnische Instrumente in allen Unternehmensbereichen und –aufzeichnungen.
Zukunftsgerichtet	Sachverhalte aufnehmend, dokumentationsorientiert und präventiv zukunftsgerichtet.
Geht von Datenrichtigkeit aus	Prüft Daten auf Richtigkeit.
Veranlasst und prüft Informationen auf Steuerungseignung und –unterstützung	Prüft vor allem Ordnungsmäßigkeit, daneben Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit im betrieblichen Leistungsvollzug.

## Die Abgrenzung zwischen Controlling und Management:<sup>92</sup>

Controlling	Interne Revision
<b>Aufgaben</b> Ständige Begleitung der laufenden Steuerungshandlungen durch kontinuierliche und ökonomische Informationsauswertung. Beratung bei der Entscheidungsfindung. Prüfung und Auswahl von Informationen bezüglich Steuerungseignung und Steuerungsunterstützung.	<b>Aufgaben</b> Situationsbedingte und fallmäßige beziehungsweise turnusmäßige Überwachung von Strukturen und Prozessen. Prüfung des betrieblichen Leistungsvollzuges auf Ordnungsmäßigkeit, Zweckmäßigkeit inklusive Wirtschaftlichkeit. Risikominderung durch Sicherstellung der Richtigkeit von Informationen im betrieblichen Informationsversorgungsprozess.
<b>Aufgabenvollzug</b> Einsatz managementorientierter Informationssysteme mit dem Ziel: + zukunftsgerichtete Informationen zentral zu „erfassen“ + schnell aufbereiten und + nach unterschiedlichen Kriterien auswerten zu können. Unterstellt dabei die Richtigkeit der Daten	<b>Aufgabenvollzug</b> Einsatz prüfungstechnischer Instrumente in allen Unternehmensbereichen, auch zur Systemprüfung. Nimmt Sachverhalte dokumentationsorientiert und präventiv zukunftsgerichtet auf. Erfasst Daten am Ort der Entstehung und somit dezentral. Prüft das Einzeldatum auf Richtigkeit.

## 2 Das Vertriebscontrolling

### 2.1 Grundlagen der Vertriebssteuerung

#### 2.1.1 Der Begriff Vertrieb<sup>93</sup>

Betrachtet man den Begriff Vertrieb auf Basis der wissenschaftlichen Theorie, so kann man feststellen, dass es keine allgemeingültige Definition gibt. Häufig ist der Schwerpunkt zu diesem Begriff die Distributionspolitik. Dies geschieht dadurch, dass man auf vertriebliche Einzelthemen wie den Verkauf, den Außendienst und die Vertriebswegepolitik verweist. Aus diesem Grund wird oft der Begriff Vertrieb mit dem Begriff Absatz gleichgesetzt.

<sup>91</sup> In Anlehnung an: Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009, S.65.

<sup>92</sup> Internetrecherche <http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23115-Abgrenzung-zur-Revision.html>, verfügbar am 04.04.2010

<sup>93</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S. 2 – 4.



Jedoch muss man diese Gleichstellung der Begriffe relativieren, da der Vertrieb eher die Aspekte der Warenverteilung, der Steuerung, der Vertriebsorganisation sowie der Pflege der Kundenbeziehungen beinhaltet. Eine Sichtweise, welche man in der Literatur findet, unterteilt den Begriff Vertrieb in zwei unterschiedliche Definitionen. Einerseits in einen funktionalen und andererseits in einen institutionellen Sinnbegriff.

Betrachtet man nun den Vertriebsbegriff auf Basis des funktionalen Sinnbegriffes, so lässt sich dieser wie folgt beschreiben:

### Funktionaler Sinnbegriff

Vertrieb ist der Inbegriff der Maßnahmen, die ein Anbieter trifft, um seine Leistungen in den Verfügungsbereich der Nachfrager zu bringen. Die hierfür notwendigen Aufgaben sind organisatorischer, akquisitorischer und logistischer Art.

Im Gegensatz lässt sich der Vertriebsbegriff unter Inbetrachtung des institutionellen Sinnbegriffes wie folgt darstellen:

Der Vertrieb unter dem institutionellen Sinnbegriff ist die organisatorische Einheit, die sich aus internen Aufgabenträgern wie auch möglicherweise aus Absatzhelfern zusammensetzt und dabei die Aufgaben des Vertriebes im funktionellen Sinne erfüllt.

Daraus ergibt sich, dass die Hauptfunktionen des Vertriebes die Herstellung des Kundenkontaktes wie auch die Herstellung einer gewissen Kundenbindung sind. Somit kann man unter Vertrieb alle Tätigkeiten und organisatorischen Funktionen, Strukturen und Abläufe, Methoden und Systeme zur betrieblichen Leistungsverwertung verstehen. Vertrieb hat auch eine strategische wie auch operative Verantwortung, kann aber aus einer anderen Sichtweise auch mit der Distributionspolitik gleichgesetzt werden, wenn man darunter nicht rein die physische Warenverteilung versteht. Somit kann man den Vertrieb so definieren, dass er alle Funktionen, die die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmung und Absatzmarkt zum Gegenstand hat, beinhaltet.



**Abbildung 17: Einordnung des Vertriebs**

Quelle: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock:

Deutscher Universitäts-Verlag, 2006, S.4.

### 2.1.2 Die Definition von Vertriebssteuerung

Die Vertriebssteuerung kann so definiert werden, dass sie die strategischen Ziele des Unternehmens in operative Vertriebsziele umsetzt. Dabei wird der Vertrieb zu einem strategischen Instrument der Unternehmensführung.<sup>94</sup> In der Praxis ist die Vertriebssteuerung jedoch meist eine Teilaufgabe oder Stabsstelle der Vertriebsleitung. Die Vorgaben werden durch die Vertriebssteuerung kontrolliert und eventuelle Abweichungen analysiert. Die heutige Vertriebssteuerung ist eine Kombination von Marketing, Verkauf und Controlling.<sup>95</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sollen zum besseren Verständnis der Vertriebssteuerung folgende drei Definitionsvarianten aufgezählt werden.

#### Erste Definition der Vertriebssteuerung nach Rentsch<sup>96</sup>

Rentsch versteht unter dem Begriff Vertriebssteuerung alle Ressourcen des Vertriebes, welche auf die Gewinnung und langfristige Bindung von Kunden zur Erzielung eines Gewinnes hinarbeiten. Hierbei zielt die Definition unter Bezugnahme auf eine langfristige Sicherung eines ausreichenden Unternehmensgewinnes auf die beiden Dimensionen Kundenpotenzial und Kundengewinnung ab. Denn nur wenn beide Elemente im Einklang stehen, ist ein effektiver Vertrieb möglich. Generell ist zur Definition von Rentsch anzumerken, dass er zwar auf Einflussgrößen innerhalb des Betriebes eingeht, jedoch zu wenig, da sich die beiden Zielgrößen ausschließlich auf externe Einflussgrößen des Marktes beziehen.

#### Zweite Definition der Vertriebssteuerung nach Habitz und Schröder<sup>97</sup>

Dieser Ansatz ist etwas allgemeiner, aber dafür breiter angelegt. Sie sehen die Vertriebssteuerung als einen Managementprozess zur Steuerung aller Vertriebsaktivitäten. Da alle vertrieblichen Aktivitäten in der Vertriebspolitik zusammengefasst werden, obliegt es der Vertriebssteuerung, die Koordination aller vertrieblichen Entscheidungen durchzuführen. Es ist aber hierzu anzumerken, dass die Definition beider Herren sich nur auf Teilaspekte der Vertriebssteuerung konkretisiert. Somit ist hierzu festzuhalten, dass diese Definition keinen detaillierten Überblick liefert, und daher kann sie nur als ein mögliches Heranführen an das Thema Vertriebssteuerung verstanden werden.

---

<sup>94</sup> Internetrecherche <http://www.de.wikipedia.org/wiki/Vertriebssteuerung>, verfügbar am 19.04.2010

<sup>95</sup> Internetrecherche <http://www.vertriebslexikon.de/vertriebssteuerung.html>, verfügbar am 19.04.2010

<sup>96</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.6.

<sup>97</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### Dritte Definition der Vertriebssteuerung nach Pangratz<sup>98</sup>

Herr Olaf Pangratz liefert gegenüber den vorherigen Darstellungen eine ausführlichere Definition.

Er versteht unter Vertriebssteuerung die zielgerichtete und problemorientierte Umsetzung der Vertriebspolitik in die konkrete Gestaltung und den Einsatz der vertrieblichen Mittel, Maßnahmen und Funktionsträger. Darunter versteht Pangratz ein Gesamtsteuerungssystem, welches sich insbesondere auf die Koordination von sachbezogenen, personalbezogenen und organisatorischen Entscheidungen im Rahmen der Vertriebspolitik bezieht. Daher steht im Fokus seiner Auffassung die effiziente Gestaltung aller Maßnahmen der Vertriebspolitik, um einen zielgerichteten Wirkungszusammenhang aller Vertriebspartner, bezogen auf die Erreichung der Unternehmensziele, zu erlangen.

Auf Basis der drei vorgestellten Definitionen zur Vertriebssteuerung entwickelt sich eine weitere, welche noch konkreter ist. Diese Definition sieht Vertriebssteuerung als einen gesonderten informationsverarbeitenden Prozess zur Durchsetzung, Kontrolle und Sicherung von vorgegebenen Zielen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Leistungsverwertung. Dabei geht es vorrangig um die zielorientierte Lenkung von Prozessen zur Realisation gesetzter Vertriebspläne und Vertriebsziele wie auch um die Lenkung von Entscheidungsprozessen oder Verhaltensprozessen von Vertriebsmitarbeitern zur Durchsetzung und Sicherung dieser Vertriebsziele. Die Vertriebssteuerung hat dafür alle notwendigen Informationen bereitzustellen und falls notwendig auf alle Tätigkeiten der Vertriebspolitik regulierend einzuwirken. Um dies realisieren zu können, müssen einzelne Ansätze der Vertriebssteuerung durch Vor- und Rückkopplungsinformationen in ein Gesamtsteuerungssystem integriert sein. Denn nur dadurch ist eine optimale Steuerung zur Erreichung der Unternehmensziele möglich.

#### 2.1.3 Aufgaben und Elemente der Vertriebssteuerung

Betrachtet man das Aufgabenspektrum der Vertriebssteuerung, so kann man feststellen, dass dieses ein sehr vielfältiges ist. Der Grund dafür ist, dass für eine erfolgreiche Bearbeitung der vertrieblichen Aktivitäten eine Steuerung aller am Vertrieb beteiligten Einheiten notwendig ist. Das bedeutet, dass neben den rein finanzwirtschaftlichen Größen wie zum Beispiel Ertrags-, Kosten- und Risikoaspekte auch qualitative Größen einbezogen und berücksichtigt werden müssen. Die Aufgabe der Vertriebssteuerung ist es auch, dafür zu sorgen, dass die Führungskräfte und die Vertriebsmitarbeiter mit den entscheidungsrelevanten Informationen versorgt werden.

---

<sup>98</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.7.

Die Vertriebssteuerung legt zum Beispiel fest, welche Produkte und welche Kundengruppen zu welchen Konditionen mit welchen Produktions- und Absatzprozessen unter gleichzeitiger Einbeziehung der Kunden- und Produktivitätsorientierung angeboten werden sollen.<sup>99</sup>

## 2.2 Das Vertriebscontrolling

### 2.2.1 Der Begriff des Vertriebscontrollings

Unter Vertriebscontrolling versteht man in der Betriebswirtschaftslehre wie auch in der betrieblichen Praxis die zielgerichtete Steuerung des Vertriebes eines Unternehmens.<sup>100</sup> Man kann das Vertriebscontrolling als eine Untereinheit des Unternehmenscontrollings ansehen.

Es basiert auf Unternehmenszahlen und anderen Messdaten und nimmt innerhalb des Unternehmens einen hohen Stellenwert ein. Dieser ergibt sich dadurch, da das Vertriebscontrolling sowohl Entscheidungen über angebotene Produkte, Kundenscorings als auch Provisionen für Vertriebsmitarbeiter herbeiführt oder zumindest beeinflusst.<sup>101</sup> In den letzten Jahrzehnten hat sich ein Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt vollzogen, wodurch die Unternehmen dazu gebracht wurden, geeignete Vertriebsmaßnahmen zu ergreifen. Durch das Vertriebscontrolling soll eine Unterstützung der Unternehmensführung mittels Informationen, Steuerung und Kontrolle gewährleistet werden.<sup>102</sup> Es gibt neben den bis dato schon dargestellten noch weitere Begriffsdefinitionen des Vertriebscontrollings in der Literatur. In meiner Arbeit möchte ich, stellvertretend für die anderen, eine dieser darstellen, welche zu einem besseren Verständnis beitragen soll:<sup>103</sup>

Jörg Becker definiert Vertriebscontrolling in seinem Buch „Strategisches Vertriebscontrolling – Customer Relationship Marketing und Data Mining“ wie folgt:

Der Hauptzweck des Vertriebscontrollings liegt in einem sich gegenseitig beeinflussenden Prozess von Analyse, Planung und Rückkoppelung und der entsprechenden fortlaufenden Anpassung an die Marktgegebenheiten. Dabei dient das Vertriebscontrolling als Koordinationsinstrument zur Verdichtung entscheidungsrelevanter Informationen mit dem Ziel der Erreichung von Einzel- und Gesamtzielen des Unternehmens.

---

<sup>99</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.6.

<sup>100</sup> Internetrecherche <http://www.de.wikipedia.org/wiki/Vertriebscontrolling>, verfügbar am 19.04.2010

<sup>101</sup> In Anlehnung an: Hahn, Sebastian: Operatives Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Bochum: Grin Verlag, 2006, S.3.

<sup>102</sup> Internetrecherche <http://www.controlingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>, verfügbar am 19.04.2010

<sup>103</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S. 29 – 30.

### 2.2.2 Die Aufgaben des Vertriebscontrollings

Betrachtet man die Aufgaben des Vertriebscontrollings, so kann man festhalten, dass sie grundsätzlich an die allgemeinen Controllingaufgaben anschließen. Jedoch existieren Besonderheiten, welche auf den speziellen Bedarf des Vertriebes eingehen. Dabei haben die Aufgaben, rein formal gesehen, große Ähnlichkeit mit den Aufgaben des Vertriebsmanagements.

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings sind sehr umfangreich und erstrecken sich vorwiegend auf Entscheidungs-, Steuerungs- und Überwachungshilfen im Vertrieb.<sup>104</sup> Betrachtet man allgemein die Aufgaben des Vertriebscontrollings, dann können diese wie folgt unterteilt werden:<sup>105</sup>

- Aufgabe der Information,
- Aufgabe der Koordination,
- Aufgabe der Kontrolle.

Die Aufgaben des Vertriebscontrollings sind wie folgt:

Koordination von Vertriebsplanung und Vertriebskontrolle durch Steuerung und Unterstützung der Vertriebsplanung, der Planabstimmung und der Ergebniskontrolle.<sup>106</sup>

- Frühzeitige Aufdeckung von Planungslücken durch Hochrechnung der IST-Ergebnisse und Entwicklung von Forecast-Rechnungen.<sup>107</sup>
- Erfolgsbezogene Planung und Kontrolle der Vertriebsressourcen und Vertriebsaktivitäten wie zum Beispiel der Mitarbeitersteuerung durch flexible Anreiz- und Entlohnungssysteme.<sup>108</sup>
- Entwicklung permanenter SOLL-IST-Vergleiche und Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen zum Beispiel auf der Produkt- und Kundenebene.<sup>109</sup>
- Fortlaufende Analyse der Kosten-, Risiko- und Ertragssituation im Vertriebsbereich.<sup>110</sup>
- Effizienzanalyse zur Aufdeckung von Schwachstellen im Vertriebsbereich, beispielsweise in den Prozessen oder bei Schnittstellen zu anderen Controllingsystemen.<sup>111</sup>
- Aufdeckung von Handlungsalternativen und im Bedarfsfall Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen.<sup>112</sup>

---

<sup>104</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.31.

<sup>105</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.17.

<sup>106</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.32.

<sup>107</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>108</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>109</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>110</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>111</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>112</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Wie schon zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, hat das Vertriebscontrolling Ähnlichkeit mit dem Vertriebsmanagement. Die hier sich generierenden Aufgaben werden auch als Unteraufgaben des Vertriebscontrolling bezeichnet und können wie folgt lauten:

#### Informationsstrategien entwickeln<sup>113</sup>

Die Informationsstrategie steht zu Beginn der Aufgabenkette bei einem modernen Controlling und bildet daher auch die Arbeitsgrundlage. Denn ein Vertriebscontrolling ist nur dann effizient und erfolgreich, wenn es gelingt, die gewonnenen Informationen zu kategorisieren, auszuwerten und danach dem Management zur Verfügung zu stellen. Somit kann man festhalten, dass die Informationsstrategie der Grundstein für den Erfolg oder Misserfolg des Vertriebscontrollings ist.

#### Sammlung von entscheidungsrelevanten Informationen<sup>114</sup>

Hierbei hat das Vertriebscontrolling eine unterstützende Aufgabe, nämlich jene, dass die Vertriebsleitung eine qualitativ hochwertige Datenerfassung gewährleistet. Darunter versteht man, dass nur so viele Informationen wie nötig und möglich erfasst werden. Der Grund für den hohen Stellenwert der Vertriebsinformationen ist dadurch gegeben, da die Informationen in anderen Systemen wie zum Beispiel im Warenwirtschaftssystem des Rechnungswesens weiterverarbeitet werden. Somit kann man abschließend zu diesem Punkt anmerken, dass eine Integration der Vertriebsinformationen für das Controlling der Gesamtunternehmung von großem Nutzen ist.

#### Auswertung, Aufbereitung und Bereitstellung der gesammelten Informationen<sup>115</sup>

Die gesammelten Informationen sind für den Planungs- und Entscheidungsprozess im Vertrieb prinzipiell noch nicht aussagekräftig. Die Aufgabe des Vertriebscontrollings ist es, die Informationen auszuwerten und aufzubereiten, damit sie den größtmöglichen Nutzen ergeben. Durch dieses Vorgehen wird die Planungssicherheit erhöht und die Vertriebssteuerung erleichtert.

Betrachtet man nun die Aufgaben wie auch die Unteraufgaben, so zeigt sich, dass erst durch die möglichst frühzeitige Bereitstellung und Analyse von vertriebsrelevanten Informationen und Aktivitäten eine effiziente Vertriebssteuerung möglich wird. Somit ist das Vertriebscontrolling in erster Linie Informationslieferant für das Management. Dabei versorgt es das Management mit den nötigen Methoden- und Umsetzungswissen. Denn der Vertrieb ohne qualitative Informationsbasis ist wie ein Reiter ohne Pferd.<sup>116</sup>

---

<sup>113</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.17.

<sup>114</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.20.

<sup>115</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.21.

<sup>116</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.24.

## 2.3 Das Vertriebsinformationssystem VIS

### 2.3.1 Die Grundlagen des Vertriebsinformationssystems

Das Vertriebsinformationssystem kann als Fundament des Entscheidungsprozesses im Vertrieb betrachtet werden.

Die Vertriebsinformationssysteme liefern dem Vertriebscontroller wie auch dem Management die Unterstützung, um die notwendigen Entscheidungen kurzfristig und effizient treffen zu können.<sup>117</sup> Daher ist die Zielsetzung, den Informationsbedarf der vertrieblichen Entscheidungsträger bei Vertriebsplanungs- und Vertriebskontrollaufgaben zu sättigen. Auch sind die Vertriebsmitarbeiter mit vertriebsrelevanten Informationen zu versorgen. Insgesamt kann man zum Vertriebsinformationssystem festhalten, dass die Informationsversorgung des Vertriebes wegen der Dynamik und Verschärfung des Wettbewerbes eine bedeutende, aber auch komplexe Aufgabe darstellt. Hieraus ergeben sich vier Grundprobleme der Informationsversorgung nämlich das Mengen-, Qualitäts-, Zeit- und Kommunikationsproblem. Diese Probleme sind nur mittels eines systematischen Informationsmanagement zu bewältigen. Das Ziel des vertrieblichen Informationssystems ist es, die von den Mitarbeitern benötigten Informationen zeitnah und anschaulich zur Verfügung zu stellen. Dabei müssen folgende Anforderungen erfüllt werden.<sup>118</sup>

Es muss benutzerorientiert sein. Das bedeutet, dass eine Verdichtung und Sicherstellung, bezogen auf die Aktualität von Informationen, wie auch eine verständliche und automatisierte Informationsbereitstellung gewährleistet wird.<sup>119</sup>

Es muss eine Integrationsfähigkeit zum effizienten Informationsaustausch zwischen unterschiedlichen Systemen geschaffen sein.<sup>120</sup>

Es muss eine Realisierung eines Mehrwertes, welcher unter Kosten – Nutzen – Gesichtspunkten den System – Pflegeaufwand übersteigt, vorhanden sein.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.35.

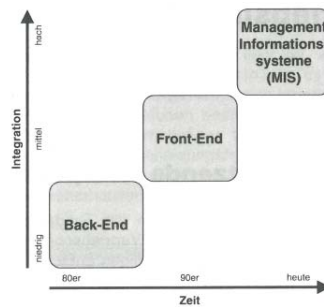
<sup>118</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.40.

<sup>119</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.42.

<sup>120</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>121</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Bezogen auf die Informationsversorgungssysteme, können wir folgende Varianten hervorheben:



**Abbildung 18: Historie der Vertriebsinformationssysteme**

Quelle: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006, S.36.

Wie in der Abbildung dargestellt, sind die einzelnen Systeme eine zeitliche Weiterentwicklung des vorher gelagerten Systems.

#### Das Back-End System der achtziger Jahre<sup>122</sup>

Die Back-End-Systeme wurden zu Beginn in hohem Umfang dafür eingesetzt, um den Vertrieb zu unterstützen. Daher wurden die Systeme in erster Linie dafür entwickelt und eingesetzt, um die Buchhaltung und den Jahresabschluss zu unterstützen. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden sie um Funktionen erweitert, welche für den Vertrieb und die Produktion wichtig waren und sind. Das Back-End-System wird hauptsächlich in Firmen intern, beispielsweise für die Auftragsabwicklung, eingesetzt. Daher war auch die Funktionalität dieser Systeme darauf ausgerichtet, die Aufträge zu erfassen, abzufertigen und den Kunden die Waren in Rechnung zu stellen. Im System wurden die Stammdaten eingepflegt und konnten somit bei Bedarf abgerufen werden. Nachteil dieser Systeme war, dass die Bedienung nicht komfortabel war und die Performance nicht mit heutigen Systemen vergleichbar ist. Aus diesem Grund nutzten Vertriebsmitarbeiter für ihre tägliche Arbeit zusätzliche Hilfsmittel, um einen höheren Komfort- und Effizientgrad zu erreichen.

#### Das Front-End-System der neunziger Jahre<sup>123</sup>

In den neunziger Jahren entstanden die technischen Möglichkeiten, umfassende Informationen über die Kunden direkt beim Kundenkontakt zu sammeln und aktiv im Vertriebsprozess zu nutzen. Dies wurde durch den technischen Fortschritt mit Notebooks, die ein mobiles Arbeiten zu einem fairen Kosten-Nutzen-Verhältnis machbar machten, ermöglicht. Hilfreich dabei war die Verbreitung von Tabellenkalkulationen wie Microsoft Excel.

<sup>122</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.35.

<sup>123</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.36.



Die umfassende Informationserfassung wurde durch die zunehmende Marktmacht der Kunden notwendig. Um dieser Marktmacht des Kunden gerecht zu werden, wurden alle Unternehmensprozesse auf den Kunden ausgerichtet, um diesen an den Lieferanten zu binden. Für diese Managementphilosophie gilt der Überbegriff des Customer Relationship Management. Das neue und hervorstechende Merkmal des Customer Relationship Managements war die besondere Nutzung durch die Vertriebsmitarbeiter. Das Front-End-System ergänzt das Back-End-System, da die Kernfunktion nicht nur in der Auftragsabwicklung, sondern auch in der Sammlung von Kundendaten sowie auch in der besseren Kundenansprache besteht. In den neunziger Jahren hatte das Front-End-System hauptsächlich einen beschreibenden Charakter. Denn die Stammdaten und die Merkmalausprägungen werden je Kunde erfasst, was zu einem besseren Überblick über das Kundenportfolio führt. Das Front-End-System wird mit dem Back-End-System über eine Schnittstelle verbunden, um dadurch den Belegfluss eines Auftrages zu gewährleisten. Die Integration wurde vorangetrieben, um den Vertriebsnutzen zu maximieren.

#### Das Managementinformationssystem des neuen Jahrtausends<sup>124</sup>

Zu Beginn des neuen Jahrtausends hatten viele Unternehmen bereits ein funktionierendes Back-End- und Front-End-System. Der nächste Schritt war nun die Bewältigung der Aufgaben der systemübergreifenden Informationsaufbereitung. Dadurch ist das Zeitalter des Data Warehousing angebrochen. Das Ziel der Unternehmen ist die Integration aller wichtigen Informationssysteme sowie eine Aufbereitung der Daten in einem Managementinformationssystem. Dadurch erhält man eine ganzheitliche Informationsbasis für Steuerungszwecke. Das Bedürfnis einer ganzheitlichen Informationsbasis ist im Vertrieb besonders ausgeprägt, da diese oft mit so genannten hybriden Kunden konfrontiert sind. Dabei werden solche Kunden als hybrid bezeichnet, die zum Beispiel ein Luxusauto fahren, aber die Lebensmittel beim Discounter einkaufen. Diese Kunden sind vom Vertrieb sehr schwer einzuschätzen, da die früheren Verhaltensmuster heute nicht mehr greifen. Die vorher beschriebenen Customer Relationship Management-Systeme können das Kundenverhalten in Form von Datensätzen pro Auftrag oder Kundenanfrage erfassen, aber sie helfen nicht bei der Begründung oder Aufdeckung der neuen Verhaltensmuster. Erst der Einsatz des Managementinformationssystem kann diesen Zustand beheben. Dadurch ist man in der Lage, die Verhaltensmuster von Kunden aufzudecken und Hilfestellungen bei der Bildung von Kundengruppen mit ähnlichen Verhaltensmustern zu leisten. Der Vertrieb lernt dadurch, welche Kundenbedürfnisse die Kaufentscheidung beeinflussen, und kann versuchen, die Kundennachfrage zu prognostizieren und die Gewinne zu maximieren.

---

<sup>124</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.37.

### 2.3.2 Die systematische Informationsgewinnung und -auswertung

Bei der Informationsgewinnung geht es darum, die erhältlichen Informationen über den Absatzmarkt zu bestimmen und zu sammeln. Gerade im Vertrieb hängt die Entscheidungsfindung und der Erfolg wesentlich von Informationen ab. Dabei ist die Güte wie auch die Qualität der Information von der Genauigkeit der Informationsgewinnung und Informationsbereitstellung abhängig.<sup>125</sup> Bezogen auf die Vorgehensweise bei der Informationsgewinnung, kann man zwischen zwei Begriffspaaren unterscheiden, nämlich der Analyse und der Beobachtung. Dabei handelt es sich bei der Analyse, bezogen auf einen Markt, um die Erforschung der Struktur zu einem bestimmten Zeitpunkt. Daraus folgend, kann man die Analyse als Erforschung des Marktes bezeichnen. Betrachtet man das Vorgehen der Informationsgewinnung, so kann man zwischen Primärforschung und Sekundärforschung unterscheiden. Bei der Primärforschung handelt es sich um ein sehr kostspieliges wie auch zeitaufwendiges Vorgehen, welches normalerweise nur in besonderen Fällen durchgeführt wird. Im Gegensatz dazu steht die Sekundärforschung, welche auch als Schreibtischforschung bezeichnet wird. Hier werden die benötigten Informationen aus bereits vorliegenden Materialien gewonnen. Dabei handelt es sich um jenes Material, welches aus unternehmensinternen Quellen wie zum Beispiel der Kostenrechnung, der kurzfristigen Erfolgsrechnung stammt oder aus unternehmensexternen Quellen wie zum Beispiel amtliche Statistiken, Veröffentlichungen von Wirtschaftsverbänden entnommen wird. Um nun eine Systematik in die Informationsgewinnung zu bekommen, müssen folgende Punkte berücksichtigt werden.

#### Die Systemrestriktion<sup>126</sup>

Um die Informationsqualität zu erhöhen, ist es schon bei der Informationsgewinnung wichtig, dass die notwendigen Daten abgefragt werden. Damit dies zu gewährleisten ist, stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung. Das Ziel kann mittels Arbeitsanweisung oder Datenvalidierung erreicht werden. In der Arbeitsanweisung kann dem Vertrieb vorgegeben werden, dass bestimmte Informationen in das Vertriebsinformationssystem eingetragen werden müssen. Jedoch ergibt sich bei dieser Variante das Problem, dass diese Arbeitsanweisungen missachtet werden. Auf Basis dessen ist eine klare Systemrestriktion mittels der Datenvalidierung zu bevorzugen. Die Funktion ist, dass ein Vertriebsmitarbeiter einen Datensatz nur dann anlegen kann, wenn die Informationen fachlich korrekt eingegeben werden und der Datensatz im System noch nicht existiert. Bei dieser Möglichkeit der Steigerung der Informationsqualität ist aber darauf zu achten, dass klare Fehlermeldungen dem Mitarbeiter aufgezeigt werden, wenn dieser Regeln verletzt.

---

<sup>125</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.38.

<sup>126</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.40.

Falls dies nicht der Fall ist, besteht die Gefahr, dass an der Handhabung des Systems gezweifelt wird und es zu einer Verringerung der Systemakzeptanz durch die Vertriebsmitarbeiter kommt. Kombiniert man die Datenvalidierung mit Vorschlagswerten und Wertelisten, ist eine weitere Erhöhung der Informationsqualität möglich. Dabei handelt es sich bei einem Vorschlagswert um jenen Wert, der bei der Erstellung eines neuen Datensatzes automatisch, auf Basis der Häufigkeit, vom System gesetzt wird. Die Werteliste ist eine Liste, die bei einer späteren Kategorisierung und Auswertung Erleichterung bietet. Der Mitarbeiter kann aus einer Liste ein Feld auswählen und muss dieses mit den entsprechenden Werten befüllen.

#### Die exklusive Benutzeridentität<sup>127</sup>

Ein weiterer Schritt für die Steigerung der Informationsqualität ist, dass jedem Mitarbeiter im System ein Benutzername mit Kennwort zugewiesen wird. Der Vorteil für das Controlling ist, dass bei einer Verringerung der Informationsqualität mittels Stichproben herausgefunden werden kann, wer der Verursacher ist. Dies soll aber nicht zur Bloßstellung des betroffenen Mitarbeiters führen, sondern aufzeigen, wo weitere Unterstützung notwendig ist.

#### Die Organisationsstruktur, Position und Verantwortlichkeit<sup>128</sup>

Schon vor der Einführung eines Vertriebsinformationssystems ist es unbedingt notwendig, die Organisationsstrukturen mit Rollen, Positionen und Verantwortlichkeiten für einzelnen Mitarbeiter im System abzubilden. Denn die hier begangenen Fehler können fatale Auswirkungen auf die Informationsgewinnung und natürlich auch auf die Informationsqualität haben.

#### Die automatische Zuweisung und Verarbeitung (Assignment and Workflows)<sup>129</sup>

Dies hat eine sehr wichtige Rolle, da man mit einer automatischen Zuweisung den Prozessfluss optimieren und auch den Zeitversatz reduzieren kann.

#### Die aktuelle Datenbasis<sup>130</sup>

Um eine aktuelle Datenbasis zu erreichen, ist es notwendig, dass ein regelmäßiger Datenaustausch zwischen den mobilen Nutzern und der Serverdatenbank durchgeführt wird. Dadurch wird eine gewisse Informationsqualität gewährleistet und auch Doppelerfassungen von Vertriebsaktivitäten vermieden.

---

<sup>127</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.41.

<sup>128</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.42.

<sup>129</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>130</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.43.

### Der Datenexport<sup>131</sup>

Der Datenexport ist, informationstechnisch betrachtet, der Notnagel eines Vertriebscontrollings. Dabei ist schon bei der Implementierung des Vertriebsinformationssystems darauf zu achten, dass die Schlüsseldaten in geeigneter Form in ein anderes Programm, wie zum Beispiel Microsoft Excel, exportiert werden können.

### Die Diagramme<sup>132</sup>

Der Vorteil bei der Verwendung von Diagrammen besteht darin, dass man punktuell einige Daten, die im System vorhanden sind, grafisch darstellen und analysieren kann. Nicht nur dass durch dieses Vorgehen keine unnötigen Seiten ausgedruckt werden müssen, die schnelle Erzeugung der Diagramme wie auch die Datenflexibilität, welche durch vorgeschaltete Abfragen gewährleistet wird, kann als Vorteil angesehen werden. Berichte sind sehr starr und enthalten meist Daten aus den vergangenen Monaten. Diagramme spiegeln zwar auch die Daten aus der Vergangenheit wider, können aber leichter auf veränderte Fragen oder Auswertungen modifiziert werden. Sie zeigen auch den Vertriebsmitarbeiter schnell seinen eigenen Status und helfen damit bei der Selbstkontrolle. Somit unterstützen Diagramme aus Sicht des Vertriebscontrollings die Aufgabenerfüllung. Auch ist bei der Verwendung von Diagrammen festzuhalten, dass eine Erhöhung der Datenqualität erreicht wird.

### Die Berichte<sup>133</sup>

Das traditionelle Ziel des Berichtswesens liegt in der Verbesserung der Informationsqualität für die Vertriebsleitung, den Controller und auch für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter.

An die Informationsgewinnung ist die Auswertung der gewonnenen Information angeschlossen. Bei der Informationsauswertung werden die gewonnenen Informationen im Wege der Ordnung, Zusammenführung und Transformation in solche Informationen umgesetzt, die für das Treffen zielgerichteter Entscheidungen erforderlich sind. Bei der Informationsauswertung ist in erster Linie das Verfahren der Statistik wie auch die Regressions- und Korrelationsanalyse sowie vor allem die Prognosetechnik in Verwendung. Die größte Bedeutung fällt dabei den Prognosen zu, weil diese wie auch die zu treffenden Entscheidungen auf die Zukunft ausgerichtet sind. Typische Prognosetechnik, welche hierfür eingesetzt wird, ist die exponentielle Glättung. Es ist aber zu der Prognosetechnik anzumerken, dass alle prognostizierten Sachverhalte durch das menschliche Verhalten bestimmt werden und somit mit einem hohen Maß an Unsicherheit belastet sind.<sup>134</sup>

---

<sup>131</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.44.

<sup>132</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.45.

<sup>133</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.46.

<sup>134</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005, S.139.

### 2.3.3 Die Vorteile einer systematischen Informationsauswertung in der Praxis

Die systematische Informationsauswertung wird in der Praxis erst richtig nutzbar, wenn diese die betriebswirtschaftlichen Anforderungen widerspiegelt. Hierfür werden neue Technologien eingesetzt, welche eine Anpassung an die jeweiligen Unternehmensanforderungen ermöglichen.

Folgende praktische Vorteile werden durch den Einsatz der heutigen Technologien bei der Informationsauswertung unter Bezugnahme auf den Vertrieb erzielt.

Es ist eine nahtlose Integration in das Vertriebsinformationssystem möglich. Das bedeutet, dass die analytischen Berichte direkt in der Benutzeroberfläche angezeigt werden. Somit wird das Berichtswesen mit dem Geschäftsprozess verzahnt und erlaubt eine Verringerung der Durchlaufzeiten.<sup>135</sup>

Durch die Verwendung von vordefinierten Berichten, welche durch Adaption genutzt werden können, findet eine Verringerung der Zeitspanne zwischen der Anforderungsdefinition und der aktiven Nutzung statt.<sup>136</sup>

Aufbau eines eigenen Kennzahlensystems, welches auf dem bereits existierenden Kennzahlengerüst basiert. Durch dieses Vorgehen kann die Durchlaufzeit von Prozessen messbar gemacht werden.<sup>137</sup>

Aufbau eines vernetzten Reportings, welches eine Top-Down-Analyse ermöglicht. Dies geschieht, indem die einzelnen Reports logisch und technisch verknüpft werden. Dadurch können Trends und Ergebnisse dargestellt werden.<sup>138</sup>

Ein weiterer Vorteil zeigt sich darin, dass die Systeme zur systematischen Informationsauswertung auf Internettechnologien basieren können, wodurch die gewonnenen Informationen unternehmensweit verfügbar sind.<sup>139</sup>

Durch die Verwendung von Segmentierungswerkzeugen ist es möglich, operative und analytische Daten optimal zu verzahnen.<sup>140</sup>

---

<sup>135</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.57.

<sup>136</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>137</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>138</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.58.

<sup>139</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>140</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### 2.3.4 Data Warehouse und Data Mining als Basis für das zielgerichtete Vertriebscontrolling

Unter dem Begriff Data Warehouse versteht man ein Konzept für die themenorientierte, integrierte, zeitbezogene und dauerhafte Sammlung von Informationen zur Entscheidungsunterstützung in Unternehmen. Bei einem Data Warehouse handelt es sich um eine unternehmensweite Datensammlung, in der alle steuerungsrelevanten Informationen gespeichert werden.<sup>141</sup> Dabei stammen die Informationen aus verschiedenen Funktionsbereichen wie zum Beispiel dem Vertrieb, der Marketingabteilung und der Produktion.<sup>142</sup> Die hier gewonnenen Informationen werden in einer Datenbank konsolidiert und verknüpft. Das Ziel ist die Vernetzung der Informationssysteme, um eine konsistente und einheitliche Informationsbasis für Analyse- und Steuerungszwecke zu erhalten und kaufmännische Zusammenhänge herauszuarbeiten. Das bedeutet also, dass die gesammelten Informationen in einer zentralen Datenbank themenorientiert gespeichert und zusammengeführt werden. Für den Aufbau eines Data Warehouse sind hohe Anfangsinvestitionen erforderlich. Außerdem werden viele personelle Ressourcen gebunden, um die Funktionsbereiche zu integrieren und zu verknüpfen. Das Data Warehouse ist vom operativen System zu trennen und somit in dieses auch nicht eingebettet. Durch diese Maßnahmen soll eine Überlastung der operativen Systeme vermieden werden. Damit die Daten aus den verschiedenen Quellen und Bereichen in eine einheitliche und konsistente Datenbasis für das Data Warehouse zu bekommen sind, werden Transformationsprogramme verwendet. Diese Programme führen die notwendigen Transformationsprozesse aus, welche für das Extrahieren der steuerungsrelevanten Informationen notwendig sind. Bezogen auf das Vertriebscontrolling wie auch auf eine ganzheitliche Vertriebssteuerung, ist das Data Warehouse sehr wichtig. Die Grundarchitektur eines Data Warehouse soll nachfolgende Abbildung darstellen.

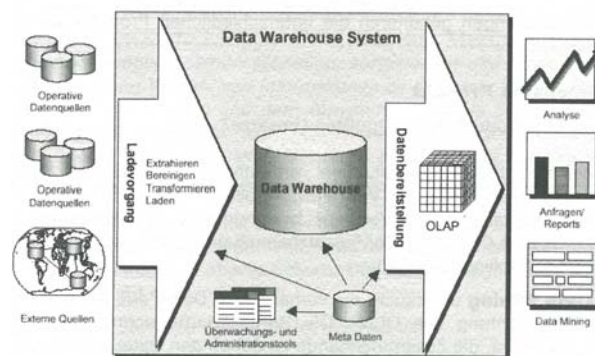


Abbildung 19: Data Warehouse-System

Quelle: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006, S.56.

<sup>141</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.45.

<sup>142</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.50.

Betrachtet man nun im nächsten Schritt das Data Mining, so nimmt dieser Begriff auf verschiedene mathematisch-strategische-Verfahren Bezug, welche dazu dienen, Abhängigkeiten, Wirkungszusammenhänge oder Muster in der Datenstruktur zu erkennen. Das bedeutet, dass das Data Mining die vorhandenen Daten nach Muster untersucht. Dabei geht das Data Mining nach dem Bottom-Up-Ansatz bei den Daten in einem Data Warehouse vor.

Daher kann man festhalten, dass der Hauptzweck des Data Mining die Entdeckung unbekannter Strukturen zwischen den einzelnen Daten ist. Es lassen sich zwei verschiedene Ansatzpunkte erkennen. Das Data Mining im engeren Sinne sowie das Data Mining im weiteren Sinne.<sup>143</sup>

Beim Data Mining im engeren Sinne handelt es sich um die Suche nach Mustern, bei denen die Hypothesen erst während der Analyse entwickelt werden. Im Gegensatz dazu ist beim Data Mining im weiteren Sinne der hypothetische Tatbestand die Voraussetzung, auf Basis derer dann die Suche nach Muster über das System automatisch laufen. Die Anwendungsgebiete für das Data Mining sind vielfältig. Besonders für das Marketing, den Vertrieb und das strategische Vertriebscontrolling hat es eine sehr hohe Relevanz. Es werden Data Mining Techniken verwendet, die zum Beispiel zukunftssträchtige Informationen im Hinblick auf Kundenpotenziale aufdecken. Des weiteren kommen Data Mining Techniken häufig bei der Bildung kundenbezogener Portfolioanalysen zum Einsatz. Ein weiterer Schwerpunkt des Data Mining ist die Unterstützung der Vertriebsplanung.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Data Warehouse-Komponenten sowie die darauf aufsetzenden Analyse- und Aufbereitungsinstrumente eine wesentliche Bedeutung für die Informationsversorgung im Rahmen des Vertriebscontrollings besitzen. Denn ohne die Möglichkeiten von modernen Data Mining Instrumenten ist keine zielgerichtete Informationsgewinnung im Rahmen der Vertriebssteuerung und des Vertriebscontrollings realisierbar. Durch die Möglichkeiten der Datenverwaltung im Data Warehouse kann eine Integration von Controllingdaten und Daten der Marktbearbeitung erfolgen. Dies ist die Grundlage für eine effektive und effiziente Vertriebssteuerung.<sup>144</sup>

## **2.4 Das Customer Realtionship Management CRM**

### **2.4.1 Der Begriff des Customer Realtionship Management**

Der Begriff Customer Relationship Management wird in der Literatur wie auch in der Praxis sehr vielschichtig verwendet. Wörtlich übersetzt bedeutet Customer Relationship Management das Management der Kundenbeziehungen.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.41.

<sup>144</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.49.

<sup>145</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.53.

Es bezeichnet die konsequente Ausrichtung einer Unternehmung auf seine Kunden und die systematische Gestaltung der Kundenbeziehungsprozesse. Mittels des Customer Relationship Management werden die Kundenbeziehungen gepflegt, was sich maßgeblich auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Denn die Kundenbindungen nehmen einen immer höheren Stellenwert ein, da die Gewinnung von Neukunden bis zu fünfmal teurer sein kann, als bestehende Kunden zu behalten. Das Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse im Marketing, Vertrieb, Kundendienst sowie Forschung und Entwicklung.<sup>146</sup> Das Customer Relationship Management kann man in ein analytisches, operatives, kommunikatives und kollaboratives einteilen.

#### Das analytische Customer Relationship Management<sup>147</sup>

Das analytische Customer Relationship Management führt auf Basis der im Data Warehouse zusammengeführten Kunden- und Transaktionsdaten Analysen aus. Hierzu zählt das Data Mining als Methode.

#### Das operative Customer Relationship Management<sup>148</sup>

Im operativen Customer Relationship Management werden die durch das analytische Customer Relationship Management gewonnenen Informationen einer Verwendung zugeführt. Dies können zum Beispiel Kundenbewertungen, Marktsegmentierungen oder Entwicklungen sein.

#### Das kommunikative Customer Relationship Management<sup>149</sup>

Durch das kommunikative Customer Relationship Management werden die verschiedenen Kommunikationskanäle für den Kundenkontakt bereitgestellt. Bedeutungsvolle Kommunikationskanäle sind zum Beispiel Callcenter, Newsletter-Marketing wie auch Face-to-Face Kommunikation.

---

<sup>146</sup> Internetrecherche [http://de-wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management](http://de-wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management), verfügbar am 25.04.2010

<sup>147</sup> Internetrecherche [http://de-wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management#Komponenten\\_von\\_CRM-Systemen](http://de-wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management#Komponenten_von_CRM-Systemen), verfügbar am 25.04.2010

<sup>148</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>149</sup> In Anlehnung an: Ebd.



## Das kollaborierende Customer Relationship Management<sup>150</sup>

Das zusammenarbeitende Customer Relationship Management bezieht sich darauf, dass es nicht nur innerhalb einer Unternehmung umgesetzt wird, sondern über Unternehmensgrenzen hinaus geht. Das bedeutet, dass zum Beispiel auch externe Lieferanten, externe Vertriebskanäle, externe Dienstleister wie auch externe Logistikunternehmen miteinbezogen werden.

### 2.4.2 Ziele des Customer Relationship Management

Das zentrale Ziel des Customer Relationship Management ist die langfristige Bindung profitabler Kunden an das Unternehmen. Dies soll durch technologische und kundenorientierte Konzepte geschehen, die eine möglichst gewinnoptimierte Steuerung der Einzelkunden ermöglichen, um im Ergebnis sowohl den Kunden- als auch den Unternehmenswert zu steigern. Dabei bezieht sich die Kundenausrichtung im Customer Relationship Management nicht nur auf bestehende Kunden, sondern auch auf die Akquisition neuer Kunden sowie die Rückgewinnung verlorener Kunden. Es ist bei den Zielen des Customer Relationship Management wichtig, dass diese messbar sind.<sup>151</sup> Auch sollten die Ziele nach kurzfristigen und mittelfristigen sowie nach internen und externen Kriterien ausgerichtet werden.

#### Kurzfristige Ziele<sup>152</sup>

Sie bestimmen den aktuellen Handlungsbedarf, der sich aus der Analysephase wie auch aus der Befragung von Kunden und Mitarbeitern ergibt.

#### Mittelfristige Aktivitäten<sup>153</sup>

Diese leiten sich aus der Vision des Unternehmens ab und geben Antwort auf die Frage, wo das Unternehmen in fünf Jahren stehen soll.

#### Interne Ziele<sup>154</sup>

Die internen Ziele haben die Effizienzsteigerung der Geschäftsprozesse im Vertrieb, Marketing und Service zum Gegenstand. Hierfür werden bestehende Defizite und Schwachstellen mittels einer umfassenden Analyse erhoben. Die internen Customer Relationship Management Ziele sollen

---

<sup>150</sup> Internetrecherche [http://de.wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management#Komponenten\\_von\\_CRM-Systemen](http://de.wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management#Komponenten_von_CRM-Systemen), verfügbar am 25.04.2010

<sup>151</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.53.

<sup>152</sup> Internetrecherche [http://www.isis-specials.de/profile\\_pdf/1s359\\_ed\\_crm0207.pdf](http://www.isis-specials.de/profile_pdf/1s359_ed_crm0207.pdf), verfügbar am 25.04.2010

<sup>153</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>154</sup> In Anlehnung an: Ebd.

kurzfristig wie auch mittelfristig zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Geschäftsprozesse führen und damit eine Kostensenkung bewirken.

#### Externe Ziele<sup>155</sup>

Sie richten sich an den Markt, um zum Beispiel kurzfristige Verbesserungen beim Reklamationsmanagement oder bei der Angebotserstellung herbeizuführen und mittelfristig die Kundenbindung sowie die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Bei den externen Customer Relationship Management Zielen sollen damit die Umsatz- wie auch Ertragssteigerungen erzielt werden.

### 3. Das strategische Vertriebscontrolling

#### 3.1 Der Begriff des strategischen Vertriebscontrollings

Das strategische Vertriebscontrolling dient der Schaffung und Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotenziale durch die langfristige sowie frühzeitige Ausrichtung des Vertriebes an sich verändernde Markt- und Kundenerfordernisse.<sup>156</sup> Somit ist das strategische Vertriebscontrolling das Radarsystem des Unternehmens mit dem Blick in die Zukunft. Jene Unternehmen, welche dem strategischen Vertriebscontrolling einen hohen Stellenwert geben und es dadurch auch mit ausreichenden Ressourcen ausstattet, sind in der Lage, die Risiken im Vertrieb zu minimieren und eine langfristige Existenzsicherung zu erreichen. Dabei wird versucht, Marktentwicklungen vorwegzunehmen und die Vertriebskomplexität für das Management zu minimieren. Das strategische Vertriebscontrolling macht die Vertriebsstrategie mess- und gleichzeitig steuerbar. Hierfür werden Kennzahlen festgelegt, und diese dann laufend überwacht.<sup>157</sup> Die möglichen Abweichungen werden ermittelt und analysiert.

#### 3.2 Aufgabenschwerpunkte des strategischen Vertriebscontrollings

Betrachtet man das strategische Vertriebscontrolling, so kann man folgende Aufgabenschwerpunkte festhalten:

#### Vorbereitung der strategischen Marktplanung<sup>158</sup>

Dabei ist die Aufgabe des strategischen Vertriebscontrollings die Analyse und Entwicklung von strategischen Planungsmethoden und Planungsinstrumenten.

---

<sup>155</sup> Internetrecherche [http://www.isis-specials.de/profile\\_pdf/1s359\\_ed\\_crm0207.pdf](http://www.isis-specials.de/profile_pdf/1s359_ed_crm0207.pdf), verfügbar am 25.04.2010

<sup>156</sup> Internetrecherche [http://www.ibwl.uni-kassel.de/link/lehre/seminarss09/gegenstand\\_und\\_instrumente\\_des\\_vertriebscontrolling.pdf](http://www.ibwl.uni-kassel.de/link/lehre/seminarss09/gegenstand_und_instrumente_des_vertriebscontrolling.pdf), verfügbar 01.05.2010

<sup>157</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.61.

<sup>158</sup> In Anlehnung an: Ebd. S.60.

Umsetzung der strategischen Vertriebsplanung in die operative Vertriebsplanung<sup>159</sup>

Hierbei ist die Aufgabe des strategischen Vertriebscontrollings die Strategieprüfung auf Realisierungsreife und Machbarkeit. Des weiteren ist die Erstellung von Zeitplänen für die Umsetzung in diesen Aufgabenschwerpunkt inkludiert.

Durchführung der strategischen Kontrolle<sup>160</sup>

Die Aufgabe des strategischen Vertriebscontrollings ist die Definition der anzuwendenden Kontrollgrößen und Kontrollkriterien, die Entwicklung von Frühwarnindikatoren wie die Abweichungsermittlung oder Abweichungsanalyse.

### 3.3 Anforderungen an das strategische Vertriebscontrolling

Betrachtet man die Anforderungen an das strategische Vertriebscontrolling, so lassen sich folgende hervorheben:

- Die Bereitstellung strategischer Informationen in Form von Markt-, Branchen-, Konkurrenz- und Konjunkturdaten.
- Die vollständige Unterstützung des breiten Spektrums von Marketing-Support-Funktionen.
- Entscheidungsorientierte Informationsanalyse durch Nutzung prognoseorientierter Entscheidungs-Support-Instrumente.
- Entscheidungsorientierte Informationsaufbereitung, -selektion und -verdichtung durch Ableitung von Kennzahlen und Frühwarnindikatoren.
- Sicherstellung der Transparenz von Informationen durch vorbereitete, problembezogene Geschäfts-Grafiken und Management-Reports.
- Neben inhaltlich fixierten Informationsberichten Anpassung an wechselnde Informationsbedürfnisse, Optionen auch für auf Anforderung zu erstellende Ad-hoc-Berichte.
- Bereitstellung eines betriebswirtschaftlichen Methoden-Pools, welcher aus Portfolio-, Szenario-, Break-Even-, ABC-, Fremd- und Zielwertanalyse bestehen kann.
- Einbindung in die informationstechnologische Infrastruktur des Unternehmens.
- Berücksichtigung von Informations-Schnittstellen, strikte Anwendung von Standards.

---

<sup>159</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.60.

<sup>160</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### 3.4 Instrumente des strategischen Vertriebscontrollings

#### 3.4.1 Die Stärken – Schwächen – Analyse

Bei dieser Analyseart handelt es sich um den direkten Vergleich wichtiger Erfolgspotenziale des eigenen Unternehmens mit dem wichtigsten Konkurrenten. Dies bedeutet, bezogen auf den Vertrieb, dass die Stärken und Schwächen immer relativ zum Umfeld betrachtet werden. Eine Stärke liegt im Vertrieb dann vor, wenn das Unternehmen aus Kundensicht besser als die Konkurrenz angesehen wird. Jedes Unternehmen ist darauf bedacht, Stärken auszubauen. Der Vertrieb muss die vorhandenen Kundenbedürfnisse besser befriedigen, um daraus ökonomischen Nutzen zu ziehen, um an Stärke zu gewinnen. Die Stärke des eigenen Unternehmens wird in Relation zur Konkurrenz betrachtet. Im Vertrieb ermöglicht die Stärken–Schwächen–Analyse dem Management, die einzelnen Leistungsbestandteile aus Unternehmenssicht als Stärke und Schwäche zu klassifizieren. Daraus legt dann das Management fest, welche Stärken es sich auszubauen lohnt. Somit definiert die Stärken–Schwächen–Analyse die Zielsetzung des strategischen Vertriebscontrollings.<sup>161</sup>

Um nun den Vergleich des eigenen Unternehmens mit der Konkurrenz anschaulich zu machen, wird eine grafische Methode verwendet. Hierfür dient das Punktbewertungsmodell. In diesem werden die den primären und sekundären Aktivitäten zugrunde liegenden Ressourcen und Kompetenzen für das eigene Unternehmen und für den stärksten Konkurrenten eingetragen.

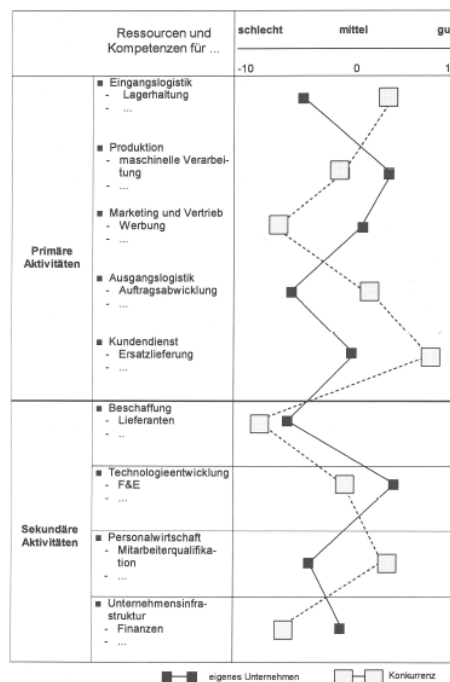


Abbildung 20: Stärken-Schwächen-Analyse

Quelle: Vollert, Klaus: Marketing – keine Angabe zur Aufl. – Beyreuth: Verlag P.C.O., 2006 S.43.

<sup>161</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.62.

Betrachtet man das Punktbewertungsmodell, so sollen die Ressourcen des Unternehmens zum Aufbau und Ausbau der Stärken verwendet werden, aber nicht, wie oft angenommen, zum Abbau von Schwächen. Denn mittelfristig wie auch langfristig betrachtet, wird das Unternehmen zwar keine Schwächen mehr besitzen, aber auch keine Stärken und nur mehr mittelmäßig sein. Bestenfalls sind zentrale Schwächen, die den Unternehmenserfolg gefährden, zu eliminieren.

Die Stärken–Schwächen–Analyse wird auch genutzt, um zu entscheiden, ob sich das eigene Unternehmen auf einem bestimmten Markt engagieren soll. Hierfür muss ein Vergleich des Anforderungsprofils des Marktes mit dem Ressourcenprofil des Unternehmens durchgeführt werden.<sup>162</sup>

### 3.4.2 Die GAP – Analyse

Die GAP–Analyse kann praktisch als nahtlose Fortsetzung der Stärken–Schwächen–Analyse angesehen werden.<sup>163</sup> Im Gegensatz zur Stärken–Schwächen–Analyse, bei der immer mehrere Kriterien untersucht werden sollen, konzentriert sich die GAP–Analyse auf einzelne Ziel- oder Ergebnisgrößen wie zum Beispiel Erlös, Gewinn, Return on Investment, Wachstum und so weiter.<sup>164</sup> Prinzipiell kann man sie zu den klassischen Analyseinstrumenten des strategischen Vertriebscontrollings zählen.

Anders bezeichnet, ist die strategische Lücke die Differenz zwischen der möglichen Entwicklung einer Unternehmung und ihrer Entwicklung bei Beibehaltung der derzeitigen Strategien. Das Ergebnis kann sein, dass sich die Notwendigkeit ergibt, neue Strategien zu entwickeln und dabei die bestehenden strategischen Zielvorstellungen zu überprüfen.<sup>165</sup>

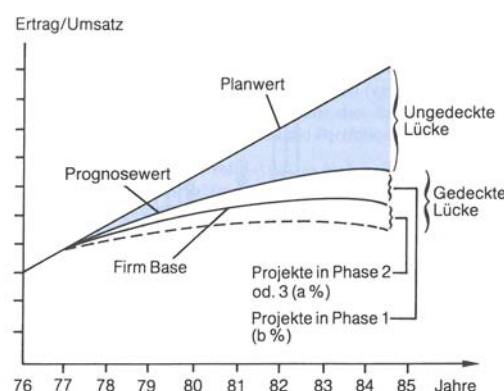


Abbildung 21: Beispiel einer GAP-Analyse

Quelle: Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009, S.336.

<sup>162</sup> In Anlehnung an: Vollert, Klaus: Marketing – keine Angabe zur Aufl. – Beyreuth: Verlag P.C.O, 2006 S.42.

<sup>163</sup> In Anlehnung an: Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001 S.116.

<sup>164</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>165</sup> Internetrecherche <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-luecke.html>, verfügbar am 03.05.2010

### 3.4.3 Die Potenzialanalyse (SWOT – Analyse)

Eine SWOT–Analyse oder auch Potenzialanalyse ist ein Werkzeug, das im Management und in der Strategiefomulierung verwendet wird. Sie kann helfen, die Stärken und Schwächen, die Möglichkeiten und die Bedrohungen eines Unternehmens zu identifizieren. Die Stärken und Schwächen zählen zu den internen Faktoren, die Werte schaffen, aber auch Werte zerstören können. Es können Vermögenswerte, aber auch Fähigkeiten oder Ressourcen sein, die einem Unternehmen im Vergleich zu dessen Konkurrenten zur Verfügung stehen. Möglichkeiten und Drohungen zählen zu den externen Faktoren, welche auch Werte schaffen oder zerstören können. Jedoch kann das Unternehmen diese nicht kontrollieren, da sie sich zum einen aus der Dynamik des Marktes und zum anderen aus den politischen, rechtlichen oder kulturellen Faktoren entwickeln.<sup>166</sup> Die SWOT-Analyse wird als Planungsinstrumentarium in diversen Unternehmen eingesetzt. Auch in der Frage nach einem geeigneten Standort für ein Unternehmen kommt diese Methode zum Einsatz (z.B. für eine neue Niederlassung) oder auch, um ein Gebiet (z.B. Industriegebiet, Großraum) zu beurteilen.

Die Anwendungsschritte der Potenzialanalyse sind wie folgt:

#### Erster Schritt: Die Stärken und Schwächen

Durch die Stärken des Unternehmens sollen die sich daraus ergebenden Chancen genutzt werden. Hilfreich ist oft eine vorherige Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren. In Relation zu diesen Faktoren können dann alle Stärken und Schwächen abgeprüft werden. Zu beachten ist, dass alle identifizierten Stärken und Schwächen relativ sind. Sie gewinnen erst durch ein Benchmarking gegen den Wettbewerber oder Industriestandards echten Aussagewert. Der Kriterienkatalog soll als Hilfestellung für die Analyse dienen. Folgende Tabelle soll bei der Ausarbeitung als Unterstützung dienen.<sup>167</sup>

Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

<sup>166</sup> Internetrecherche [http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_de.html), verfügbar am 15.05.2010

<sup>167</sup> Internetrecherche [http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT\\_20090115.pdf](http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT_20090115.pdf), verfügbar am 15.05.2010

<b>1. Allgemeine Unternehmenscharakteristika</b>	<b>6. Funktionspolitisches Potenzial</b>	<b>10. Finanzen</b>
Umsatz	Technischer Service	Eigenkapital
Erfolg (Rentabilität, Umsatzrendite, Gewinn)	Garantien	Fremdkapital
Marktanteile	Wartung	Kosten des Fremdkapitals
Cash Flow	Schulung	Zugang zu weiterem Kapital
Personalbestand	Technische Unterlagen	Liquidität
Standorte	Bedienungsanleitungen	Finanzielle Reserven
Rechtsform		
<b>2. Angebotspotential (Produkte und Dienstleistungen)</b>	<b>7. Produktion und Fertigung</b>	<b>11. Personal</b>
Produktqualität (Lebensdauer, Haltbarkeit,...)	Fertigungsart	Qualifikation
Produktleistungsfähigkeit (Performance)	Fertigungstechnologie	Motivation
Produktdesign	Flexibilität	Entlohnungssystem
Produktprogramm (Angebotsbreite und -tiefe)	Auslastungsgrad	Sozialleistungen
Produktalter (Lebenszyklusphase der Produkte)		Altersstruktur
<b>3. Distribution</b>	<b>8. F&amp;E Potential</b>	<b>12. Kostenstruktur</b>
Vertriebsorganisation	F&E Know How	Löhne und Gehälter
Vertriebskapazität	Technische Ausstattung	Energie
Logistik	Patente und Lizenzen	Kapitalkosten
Lagerwesen	Anzahl der Neuprodukteinführungen	Steuern/Abgaben
Transport		
<b>4. Marktkommunikation</b>	<b>9. Beschaffung</b>	<b>13. Management und Organisation</b>
Werbung	Zugang zu Rohstoffen	Organisationsstruktur
Öffentlichkeitsarbeit	Bezugspreise	Führungsstil
Image	Lieferzeit	Instrumente der Planung
Verkaufsförderung	Qualität	
	Zuverlässigkeit	
<b>5. Preise und Konditionen</b>	Versorgungssicherheit	<b>14. Informationsmanagement</b>
Preisdurchsetzungspotenzial	Grad der Abhängigkeit von Lieferanten	Stand der Bürokommunikation
Rabattsystem, Sonderkonditionen		Stand der Fertigungssteuerung
Liefer- und Zahlungsbedingungen		Marktforschung
Umfang von Nebenleistungen		

## Zweiter Schritt: Die Chancen und Risiken

Hier befasst man sich mit den Chancen und Risiken, die sich für das Unternehmen aus Trends und Veränderungen in dessen Umgebung ergeben. Dabei sollen folgende Kriterien zur Bewertung weiterhelfen.<sup>168</sup>

Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5

<sup>168</sup> Internetrecherche [http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT\\_20090115.pdf](http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT_20090115.pdf), verfügbar am 15.05.2010

A) Markt- und Wettbewerb (Branche)	B) Umfeld- und allgemeine Rahmenbedingungen
<b>1. Marktstruktur</b>	<b>1. Gesetzliche / Staatliche Rahmenbedingungen</b>
Eintrittsbarrieren	Steuerrecht
Austrittsbarrieren	Umweltrecht
Struktur und Stärke der Abnehmer	Wettbewerbsrecht
Struktur und Stärke des Wettbewerbs	Subventionen/Förderpolitik
Personalbestand	Vergabepaxis bei öffentlichen Aufträgen
	Import-/Exportbeschränkungen
	Politische Stabilität
<b>2. Marktpotential/-volumen</b>	<b>2. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen</b>
Zahl der potentiellen Abnehmer	Einstellungen / Wertvorstellungen
Marktwachstum	Mentalität
Marktsättigung	Freizeitverhalten
Investitionsverhalten/Konsumverhalten	
Verfügbare Investitionsmittel/Verfügbares Einkommen	
<b>3. Kundenstruktur und Kundenwünsche</b>	<b>3. Ökologische Rahmenbedingungen</b>
Kundenstruktur	Luftreinhaltung
Nachfragemacht	Wasserreinhaltung
Kundenanforderungen	Boden
	Rationelle Energienutzung
	Rationelle Nutzung von Rohstoffen
<b>4. Wettbewerb / Konkurrenz</b>	<b>4. Technologische / Technische Entwicklung</b>
Zahl der Wettbewerber	Neu Produkttechnologien
Struktur der Wettbewerber	Neue Fertigungstechnologien
Marktanteile der Wettbewerber	Neue Werkstoffe
Branchenregeln	Substitutionstechnologien
<b>5. Preise und Konditionen</b>	<b>5. Sonstige (ökonomische) Rahmenbedingungen</b>
Preisdurchsetzungspotenzial	Wirtschaftslage
Rabattsystem, Sonderkonditionen	Inflation
Liefer- und Zahlungsbedingungen	Stabilität der Währung
Umfang von Nebenleistungen	Zahlungsbilanz

### Dritter Schritt: Die SWOT-oder Potenzial-Analyse

In diesem Schritt werden in Tabellenform die Ergebnisse der vorhergehenden Schritte automatisch zusammengefasst. Damit erreicht das Unternehmen die Erkenntnis, auf welche Weise es mit den vorhandenen Ressourcen in der Lage ist, auf zu erwartende externe Veränderungen zu reagieren. Aus dieser Analyse wird im nächsten Schritt eine Ableitung der Strategie für die weitere Unternehmensentwicklung durchgeführt.<sup>169</sup>

#### 3.4.4 Die ABC – Analyse<sup>170</sup>

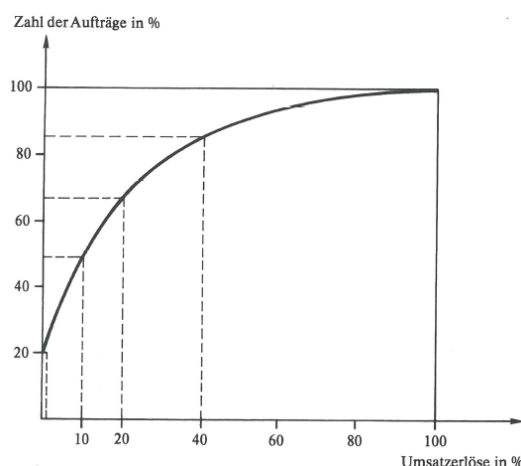
Die ABC-Analyse ist eine universelle Methode, mit der man in der Lage ist, für eine Vielzahl von Planungs-, Kontroll- und Untersuchungsaufgaben sinnvolle Schwerpunkte zu ermitteln. Typische Einsatzfelder dieser Analyseart sind Kunden, Kundengruppen, Produkte, Produktgruppen, Lieferanten, Einkaufsteile und so weiter. Der Grundgedanke bei der ABC-Analyse hat zum Inhalt, dass ein relativ kleiner Mengenanteil einer Gesamtmenge einen relativ hohen Wertanteil verkörpert.

<sup>169</sup> Internetrecherche [http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT\\_20090115.pdf](http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT_20090115.pdf), verfügbar am 15.05.2010

<sup>170</sup> In Anlehnung an: Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001 S.124.



Die Aufgabe ist es nun, diesen relativ kleinen Mengenanteil zu identifizieren, um diesen hohen Wertanteil aus der Gesamtmenge entsprechend den Zielvorstellungen effizient zu bearbeiten. Dadurch können die zur Verfügung stehenden Sach-, Personal- und Finanzmittel gezielt und gewinnbringend eingesetzt werden. Begonnen wird bei der ABC-Analyse mit der Werteermittlung aller Einzelkomponenten einer Gesamtmasse. Anschließend wird der prozentuale Anteil aller Einzelelemente am Gesamtwert errechnet und nach fallenden Werteanteilen aufgelistet. Die werthöchsten Anteile werden in der A-Kategorie und die wertniedrigsten Anteile in der C-Kategorie gelistet. Das Ergebnis der ABC-Analyse, bezogen auf das Einsatzfeld Kunden, zeigt die Bedeutung einzelner für den Gesamtumsatz. Dadurch ist es einerseits möglich, die Nachfrage bei den wichtigen A-Kunden mittels erhöhter Verkaufaktivitäten zu sichern oder sogar zu erhöhen. Andererseits können bei zu erwartenden Umsatzeinbußen bei der Gruppe der A-Kunden rechtzeitig Maßnahmen zur Umsatzsteigerung bei der Gruppe von B- und C-Kunden getroffen werden, um dies auszugleichen. Diese Analyseart ist auch eine große Hilfe bei der Auftragsgrößenanalyse. Man kann festhalten, dass der Erfolg eines Unternehmens wesentlich von seiner Auftragsgrößenstruktur abhängt. Kleinaufträge haben oft negative Deckungsbeiträge. Der Grund hierfür besteht darin, dass der Zeitaufwand sowie die Personal- und Sachkosten trotz unterschiedlicher Auftragshöhe fast gleich sind. Oft ist es so, dass ein Unternehmen eine hohe Anzahl von Kleinaufträgen hat, die zu einer besonderen Belastung im Vertrieb und Verwaltung führen, da sich die Auftragsabwicklungskosten proportional zur Anzahl, aber nicht zum Wert der Aufträge verhalten. Mittels einer Auftragsgrößenanalyse werden die Aufträge in bestimmte Größenklassen aufgeteilt und der Zusammenhang zwischen Anzahl der Aufträge und Höhe der jeweiligen Umsatzerlöse dargestellt.<sup>171</sup>



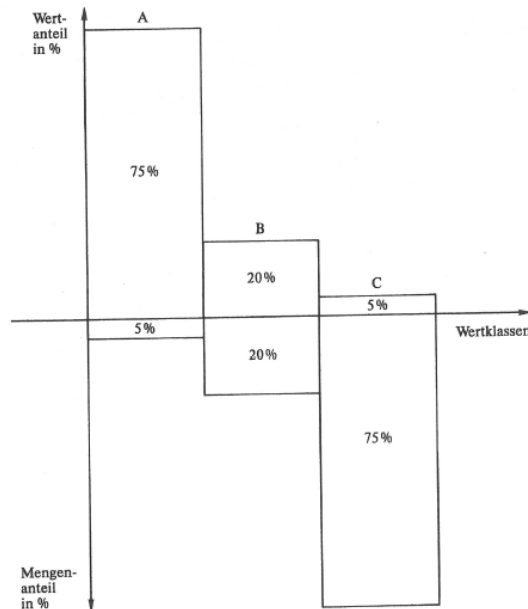
**Abbildung 22: ABC-Analyse von Auftragsgrößen**

Quelle: Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2.Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001 S.126.

<sup>171</sup> In Anlehnung an: Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001 S.124.

Bei einer Untersuchung mehrerer Betriebe hat sich anhand dieser Betrachtung folgende Situation ergeben:

- Fünfzig Prozent der Aufträge erbringen nur zehn Prozent der Umsatzerlöse.
- Fünfzehn Prozent der Aufträge erbringen aber sechzig Prozent der Umsatzerlöse.



**Abbildung 23: Typische Wert-Mengen-Relation**

Quelle: Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2.Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001 S.125.

### 3.4.5 Die Balanced Scorecard

Anfang der neunziger Jahre führten Robert S. Kaplan und David P. Norton ein Forschungsprojekt mit amerikanischen Unternehmen durch. Das Ziel dabei war es, einen Weg zu finden, die bis dato in der Praxis vorherrschenden einseitigen Finanz- und Vergangenheitsorientierungen der Kennzahlensysteme zu überwinden. Das Ergebnis des Forschungsprojekts war die Balanced Scorecard.<sup>172</sup> Die Balanced Scorecard ist ein Konzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Sie beginnt bei der Vision und Strategie des Unternehmens und definiert auf dieser Basis die kritischen Erfolgsfaktoren. Die Kennzahlen werden dann so aufgebaut, dass sie die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in den kritischen Bereichen der Strategie fördern. Man kann somit die Balanced Scorecard als ein Management System bezeichnen, welches aus Visionen und Strategien besteht und die wichtigsten Aspekte eines Unternehmens widerspiegelt.<sup>173</sup> Diese Aspekte lassen sich in vier Perspektiven unterteilen, welche wie folgt aussehen:

<sup>172</sup> Internetrecherche [http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg\\_BSC.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf), verfügbar am 22.05.2010

<sup>173</sup> Internetrecherche <http://www.balanced-scorecard.de/konzept.htm>, verfügbar am 22.05.2010

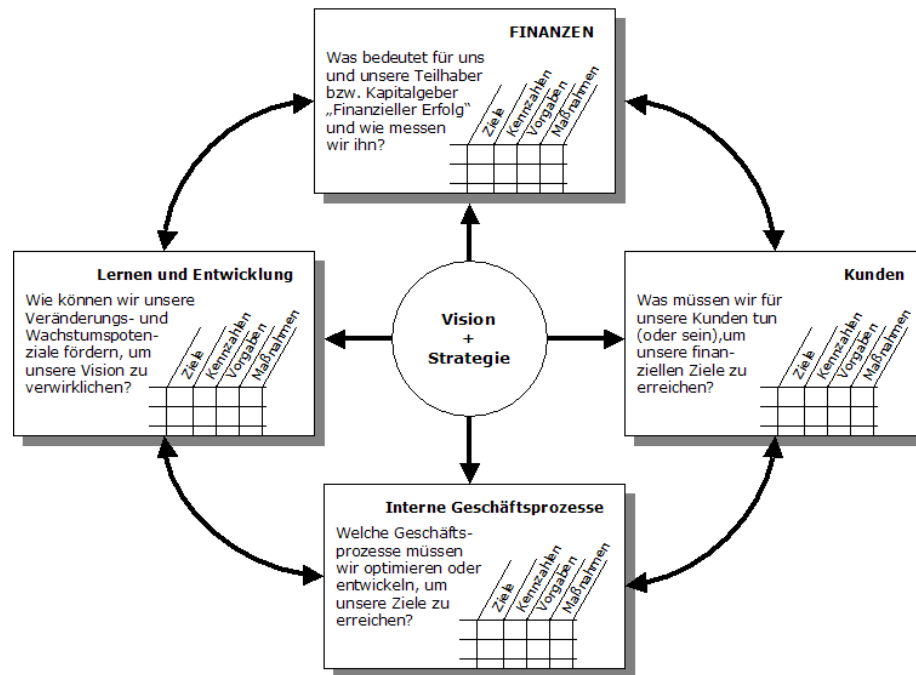


Abbildung 24: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Quelle: Internetrecherche [http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg\\_BSC.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf), S.5, verfügbar am 22.05.2010

#### Erste Perspektive – Die Finanzperspektive<sup>174</sup>

Die finanzielle Perspektive zeigt, ob die Verfolgung einer Strategie zu einer Verbesserung des Unternehmensergebnisses beiträgt. Typische Kennzahlen hierfür sind die Eigenkapitalrendite oder auch die Steigerung des Unternehmenswertes. Die finanziellen Kennzahlen definieren die finanzielle Leistung, die von einer Strategie erwartet wird. Darüber hinaus dienen sie auch als Endziele der anderen Perspektiven von der Balanced Scorecard. Das bedeutet, dass die anderen Perspektiven der finanziellen Perspektive untergeordnet sind. Somit sind die entsprechenden Kennzahlen mittels Ursachen-, Wirkungs-Beziehungen mit den finanziellen Zielen verbunden.

#### Zweite Perspektive – Die Kundenperspektive<sup>175</sup>

Sie bildet die strategischen Ziele des Unternehmens, bezogen auf die Kunden- und Marktsegmente, ab. Das bedeutet, dass für jedes Kunden- oder Marktsegment, auf dem das Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit ausbauen will, Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden müssen.

<sup>174</sup> Internetrecherche <http://www.balanced-scorecard.de/konzept.htm>, S.5, verfügbar am 22.05.2010

<sup>175</sup> Internetrecherche [http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg\\_BSC.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf), S.5 verfügbar am 22.05.2010

Dritte Perspektive – Die Perspektive der internen Geschäftsprozesse und Organisation<sup>176</sup>

Hier werden die Prozesse abgebildet oder entwickelt, die benötigt werden, um die Ziele der finanziellen Perspektive und der Kundenperspektive zu erreichen.

Vierte Perspektive – Die Innovationsperspektive oder auch Lern- und Entwicklungsperspektive<sup>177</sup>

Die Kennzahlen dieses Zielfeldes beschreiben die Lern- und Entwicklungsprozesse, die benötigt werden, um die Ziele der anderen drei Perspektiven zu erzielen.

Die Berücksichtigung nicht finanzieller Faktoren in einem Kennzahlensystem ist eigentlich nichts Neues. Die Innovation der Balanced Scorecard ist die strukturierte Darstellung von strategisch wichtigen Faktoren in nur vier Zielperspektiven. Dadurch ist eine übersichtliche Darstellung, eine hohe Anschaulichkeit sowie eine hohe Akzeptanz bei der Unternehmensführung und den Mitarbeitern gegeben. Des weiteren erzwingt die Balanced Scorecard eine Fokussierung auf die wesentlichen Faktoren der Wertschöpfungskette. Sie dient als Bindeglied zwischen der Unternehmensstrategie und ihrer Realisierung.

#### **3.4.6 Der Customer Lifetime Value**

Mit dem Customer Lifetime Value wird der Wert eines Kunden über seinen gesamten Lebenszyklus gemessen. Im Customer Lifetime Value – Konzept werden die Prinzipien der Investitionsrechnung auf die Bewertung von Kundenbeziehungen übertragen.<sup>178</sup>

Dabei orientiert sich der Customer Lifetime Value an der klassischen Kapitalwertmethode, jedoch mit dem Unterschied, dass sich das investitionsrechnerische Kalkül auf den Einzelkunden oder eine Kundengruppe bezieht. Somit errechnet sich der am Kundenlebenszyklus orientierte Customer Lifetime Value aus dem Barwert der noch zu erwartenden und auf einen bestimmten Zeitpunkt diskontierten Zahlungsströme des Kunden. Dabei wird die Annahme getroffen, dass sämtliche Zahlungsströme am Periodenende anfallen. Im nächsten Schritt sollen nun die Kernbestandteile des Customer Lifetime Value inklusive der dazugehörigen Teilkomponenten kurz dargestellt werden. Die grundlegenden Komponenten der Customer Lifetime Value-Modelle lassen sich auf drei Hauptkomponenten reduzieren, welche Umsatz, Kosten und Bindungsrate sind. Diese werden nun genauer betrachtet.

---

<sup>176</sup> Internetrecherche [http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg\\_BSC.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf), S.6 verfügbar am 22.05.2010

<sup>177</sup> In Anlehnung an:Ebd.

<sup>178</sup> Internetrecherche <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf>, verfügbar am 22.05.2010

### Die Bindungsrate<sup>179</sup>

Sie stellt, bezogen auf den Einzelkunden, einen Faktor dar, welcher die Wahrscheinlichkeit angibt, mit der der Kunde in der betrachteten Periode treu bleibt und des weiteren den prognostizierten Umsatz wie auch die prognostizierten Kosten generiert. Die Bestimmung der Bindungsrate kann auf Basis der Kundenzufriedenheit, der Höhe der Wechselbarriere sowie der Attraktivität des Konkurrenzangebotes erfolgen. Weitere Ansatzpunkte für die Bestimmung der Bindungsrate sind Kundenloyalitätsmodelle, welche die verschiedenen Arten der Bindung wie zum Beispiel vertraglich, nicht vertraglich berücksichtigen. Es ist wichtig, dass die Bindungsrate nicht als konstant anzusehen ist.

### Der Umsatz<sup>180</sup>

Er kann in vier Teilkomponenten gegliedert werden, welche unabdingbar sind, um die Erfolgswirkungen des Kunden über den Lebenszyklus vollständig abzubilden und somit die operativen Ansatzpunkte für deren Steuerung zu liefern. Diese Teilkomponenten sind die autonomen Umsätze, die Up-Selling-Umsätze, die Cross-Selling-Umsätze wie auch Netto-Umsätze, welche auch als Referenzwerte bezeichnet werden. Im nächsten Schritt sollen die jeweiligen Arten der Umsätze näher beschrieben werden.

#### Die autonomen Umsätze

Betrachtet man die autonomen Umsätze, so versteht man darunter jenen Kundenumsatz, der vom Unternehmen nicht beeinflusst werden kann. Für die Abschätzung des autonomen Umsatzes werden die Verfahren der Nachfrageprognose verwendet.

#### Die Up-Selling Umsätze

Die Up-Selling-Umsätze können auf zwei Arten entstehen. Einerseits entstehen sie durch den Mehrverkauf desselben Produktes aufgrund zunehmender Kaufhäufigkeit und Intensität wie auch zum anderen durch den Verkauf von höherpreisigen Gütern desselben Typs. Somit kann man festhalten, dass die Up-Selling-Umsätze den Bindungswert des Kunden zum Unternehmen darstellen.

---

<sup>179</sup> Internetrecherche <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf>, verfügbar am 22.05.2010

<sup>180</sup> In Anlehnung an: Ebd.

## Die Cross-Selling-Umsätze

Bei den Cross-Selling-Umsätzen handelt es sich um jene Umsätze, welche, durch den Verkauf von zusätzlichen Produkten oder Produktkategorien generiert, bezogen auf den Kunden, der diese bisher noch nicht von dem Anbieter bezogen hat, realisiert werden.

## Der Netto-Umsatz

Beim Netto-Umsatz oder Referenzwert handelt es sich um Deckungsbeiträge, welche durch Weiterempfehlungen des bestehenden Kunden erzielt werden.

## Die Kosten<sup>181</sup>

Für die Prognose der Kundenkosten werden die grundlegenden Methoden, die bisher im produktbezogenen Rechnungswesen angewendet werden, verwendet. Das bedeutet, dass sich das Bezugsobjekt vom Produkt zum Kunden geändert hat. Die klassische Prognosemethodik wird darüber hinaus durch Erkenntnisse über die Marketingkosten senkenden Effekte der langfristigen Kundenbeziehung angereichert. Prinzipiell lassen sich die Kosten in drei Arten untergliedern: nämlich die Akquisitionskosten, die laufenden Marketingkosten, die Produktkosten wie auch die Wiedergewinnungskosten. Die Akquisitionskosten sind dann anzusetzen, wenn man den Customer Lifetime Value eines zukünftigen Kunden betrachtet. Denn bei bestehenden Kunden werden diese Kosten als versunkene Kosten betrachtet. Da diese Kostenart einmalig anfallende Kosten sind, werden sie auch als Investition des Unternehmens in den Kunden verstanden. Die kundenspezifische Ermittlung und Zurechnung erfolgt abhängig vom verwendeten Akquisitionsverfahren.

Man kann erkennen, dass durch den Customer Lifetime Value Ansatz eine Dynamisierung der kundenbezogenen Erfolgsrechnung über die gesamte Geschäftsbeziehung angestrebt wird. Mittels der Anwendung von Kundenlebenszyklus Methoden wird versucht, das zukünftige Potenzial einer Kundenbeziehung abzuschätzen. Durch die Zukunftsorientierung ist der Customer Lifetime Value Ansatz für das strategischen Vertriebscontrolling gerade im Rahmen der Vertriebsplanung wichtig. Mit der Anwendung des Lebenszyklus Modells ist man in der Lage, die Geschäftsbeziehung vom Erstkontakt bis zum Ende der Beziehung zu erfassen. Des weiteren ist der Vertrieb durch die Integration der Customer Lifetime Value Berechnung in der Lage, seine Investitionen in die Kunden- und Marktbearbeitung besser zu steuern.

---

<sup>181</sup> Internetrecherche <http://bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf>, verfügbar am 22.05.2010

Auch ist es durch die Einbeziehung dieser Betrachtung möglich, lebensabschnittsgerechte Produkte zu offerieren, die Kundenbindung zu steigern wie auch die vorhandenen Ressourcen frühzeitig und bedarfsorientiert auszurichten. Das Ziel ist, die Kundendeckungsbeiträge über die lebenszielorientierte Ermittlung zu maximieren.<sup>182</sup>

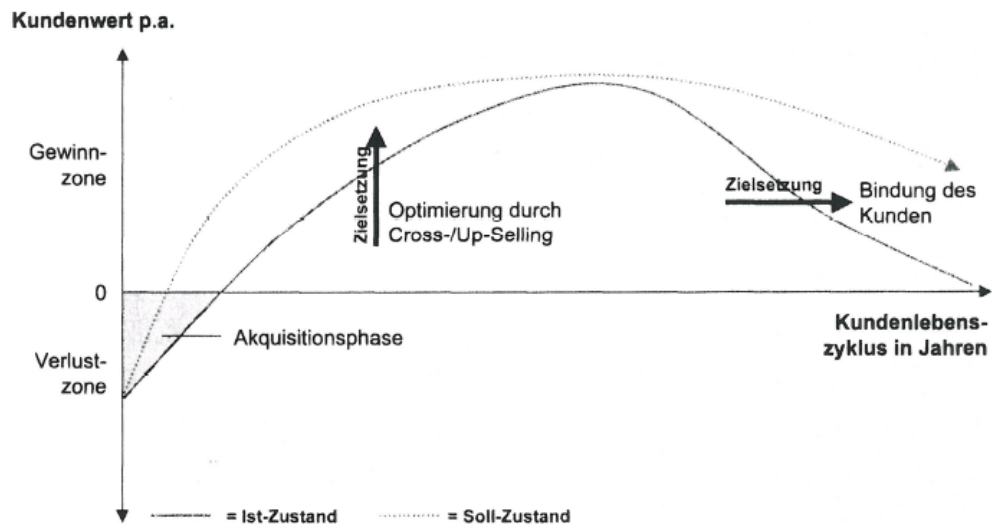


Abbildung 25: Der Customer Lifetime Value Lebenszyklus

Quelle: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.99.

Durch die Customer Lifetime Value Berechnung ist eine Bewertung der Kundenbeziehungen aus zwei Blickwinkeln möglich. Zum einen kann mittels vergangenheitsbezogener IST-Daten die Kundenprofitabilität ermittelt werden. Zum anderen wird eine vorausschauende Schätzung des prospektiven Kundenwertes über die noch zu erwartende Dauer der Geschäftsbeziehung abgegeben. Somit ist deutlich, dass die Berechnung des Customer Lifetime Value der eigentliche Ansatzpunkt für die wertorientierte Kundensteuerung ist.

Als Kritik am Customer Lifetime Value kann die große Unsicherheit im Hinblick auf die Festlegung eines geeigneten Betrachtungszeitraums angesehen werden. Denn je nach Wahl des Betrachtungszeitraums können die Customer Lifetime Value Werte bei sehr langem Zeitraum schön gerechnet, oder bei kurzem Zeitraum, negativ ausgewiesen werden. Um dieser Art von subjektiver Veränderung entgegenzuwirken, werden weitere Einflussfaktoren wie zum Beispiel Kaufzyklen, durchschnittliche Vertragslaufzeiten und Wechselwahrscheinlichkeiten mit einbezogen. Oft ist der Wunsch da, dass die Lebenszyklen miteinbezogen werden, jedoch ist dies in der modernen Geschäftswelt oft nicht zielführend, da diese sich zunehmend verändern.

<sup>182</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.99.

Eines der Hauptprobleme dieser Methode ist die valide Abschätzung der zukünftigen Zahlungsströme wie auch die Vorhersageproblematik, bezogen auf den Verlauf der Kundenbeziehungen. Abschließend ist festzuhalten, dass das Verfahren der Customer Lifetime Value Berechnung eine wichtige Methode zur Unterstützung vertrieblicher Entscheidungen und Maßnahmen ist. Besonders das Festhalten an vergangenheitsorientierten Controlling Informationen wird mittels dieses Verfahrens überwunden, und die Anforderungen einer zukunftsgerichteten Vertriebssteuerung werden erfüllt. Jedoch muss man hierzu auch festhalten, dass die Einführung und Anwendung des Customer Lifetime Value Ansatzes mit einem hohen Erhebungsaufwand bezüglich der Datengewinnung verbunden ist. Auch können Prognoseungenauigkeiten nicht vollständig behoben werden. Trotz aller Nebenbedingungen kann man insgesamt festhalten, dass die Berechnung von Customer Lifetime Value Werten ein wesentlicher Schritt in Richtung einer kundenwertorientierten Marktbearbeitung ist.<sup>183</sup>

### 3.4.7 Die Produkt-Lebenszyklus-Analyse

Der Produktlebenszyklus beschreibt den Prozess zwischen der Markteinführung oder Fertigstellung eines marktfähigen Gutes und seiner Entfernung aus dem Markt. Dabei kann man diesen Prozess, auch als Lebensdauer des Produktes bezeichnet, in mehrere Phasen unterteilen.<sup>184</sup>

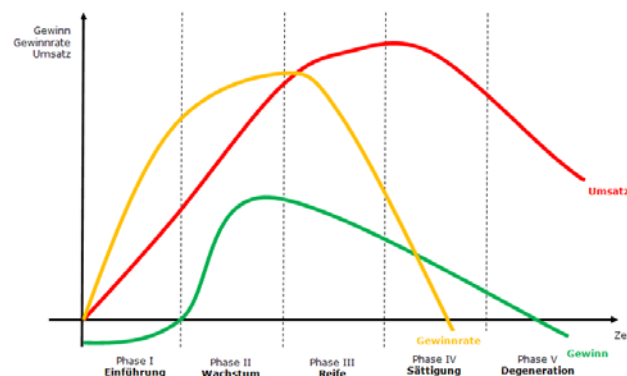


Abbildung 26: Der Produktlebenszyklus

Quelle: Internetrecherche <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/48/Produktlebenszyklus2.png>,  
verfügbar am 23.05.2010

Das dargestellte Diagramm zeigt den zeitlichen Verlauf der Umsatz-, Gewinn- und Gewinnrate-Kurve. Dabei lässt sich feststellen, dass in der Literatur die einzelnen Phasen unterschiedlich fein heruntergebrochen werden. So gibt es einerseits Modelle mit vier Phasen wie auch Modelle mit fünf Phasen des Produktlebenszykluses.

<sup>183</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.100.

<sup>184</sup> Internetrecherche <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010



In meiner Arbeit möchte ich das fünf Phasen Modell für die Beschreibung der einzelnen Phasen heranziehen. Der Produktlebenszyklus im fünf Phasen Modell lässt sich in die Einführungsphase, die Wachstumsphase, die Reifephase, die Sättigungsphase und in die Degenerationsphase unterteilen.

#### Die Einführungsphase<sup>185</sup>

Mit dem Beginn der Einführungsphase hat das Unternehmen bereits durch Werbung und andere Maßnahmen auf das neue Produkt aufmerksam gemacht. Daraus folgt, dass allmählich die Umsätze steigen. Es ist aber hervorzuheben, dass in dieser Phase aufgrund der vergangenen Kosten für die Produktentwicklung wie auch durch die anhaltenden Kommunikationskosten keine Gewinne erzielt werden. Des weiteren entscheidet sich in dieser Phase, ob der Markt das Produkt überhaupt annimmt. Die Beendigung der Einführungsphase ist dann erreicht, wenn der Break-Even-Punkt, also wenn die Erlöse die Kosten das erste Mal übersteigen, überschritten wird.

#### Die Wachstumsphase<sup>186</sup>

Auf die Einführungsphase folgt die Wachstumsphase. In dieser werden erstmals Gewinne erzielt, obwohl die Ausgaben des Unternehmens für die Promotion und Kommunikation noch immer sehr hoch sind. Ein typisches Kennzeichen für diese Phase ist das starke Wachstum, welches auch durch die Werbung noch extra beschleunigt wird. Dadurch werden aber auch mehrere Konkurrenten auf dieses Produkt aufmerksam.

#### Die Reifephase<sup>187</sup>

Diese Phase ist meistens die längste wie auch profitabelste Marktphase. Hier ist die Gewinnkurve am höchsten. Gegen Ende dieser Phase sinken die Gewinne, da immer mehr Konkurrenten im Markt vertreten sind. Trotz dieser Gegebenheit hat das Unternehmen, welches das Produkt als erstes eingeführt hat, immer noch einen hohen Marktanteil. Um diesen zu sichern, werden Produktinnovationen sowie Methoden des Erhaltungsmarketings eingesetzt.

---

<sup>185</sup> Internetrecherche <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>186</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>187</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### Die Sättigungsphase<sup>188</sup>

Die Sättigungsphase ist dadurch gekennzeichnet, dass das Produkt kein Marktwachstum mehr aufweist und die Umsätze wie auch die Gewinne rückläufig sind. Mittels Modifikationen kann man versuchen, mehr Kunden zu gewinnen und somit ein geringes Marktwachstum zu verwirklichen. Das Ende der Sättigungsphase ist dann gegeben, wenn die Umsatzerlöse die Deckungsbeitragsgrenze unterschreiten, also wenn keine Gewinne mehr erzielt werden können.

### Die Degenerationsphase<sup>189</sup>

Diese Phase wird auch als Rückgangsphase bezeichnet. Dabei schrumpft der Markt, und der Umsatzrückgang kann auch nicht durch gezielte Marketingmaßnahmen abgefangen werden. Das Produkt verliert Marktanteile und weist neben sinkenden Gewinnen auch ein negatives Wachstum auf. Die Konsequenz aus dieser Entwicklung sollte eine Bereinigung des Portfolios sein.

Denn wenn hier nicht richtig und schnell gehandelt wird, entstehen unnötige Kosten für ein Produkt, das noch kaum Umsätze einfährt. Eine Möglichkeit, die dem Unternehmen bleibt, besteht darin, dass man einen Relaunch in Erwägung zieht. Dabei wird das Produkt erheblich modifiziert oder modernisiert und wieder neu positioniert. Das verfolgte Ziel dabei ist, dass das Produkt einen weiteren Lebenszyklus durchläuft. Startet man aber keinen Relaunch, ist das Ende der Degenerationsphase dann erreicht, wenn der Umsatz auf Null sinkt. Das bedeutet, dass die Produktion eingestellt wird. Das Produkt ist somit im Vergleich mit dem Lebenszyklus des Menschen gestorben. Neben der Darstellung des Produktlebenszyklus in Form eines Diagramms gibt es auch noch das Vier-Felder-Portfolio der Boston Consulting Group, welches hauptsächlich in Verwendung ist. Auf jenes der Boston Consulting Group soll durch die häufige Anwendung in der Praxis auch noch näher eingegangen werden.

---

<sup>188</sup> Internetrecherche <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>189</sup> In Anlehnung an: Ebd.

## Der Produktlebenszyklus nach der Boston Consulting Group<sup>190</sup>

Diesem Portfolio liegen unter anderem die drei als unabhängig angenommenen Variablen Produktlebenszyklus, Erfahrungskurve und Konkurrenzsituation zugrunde.

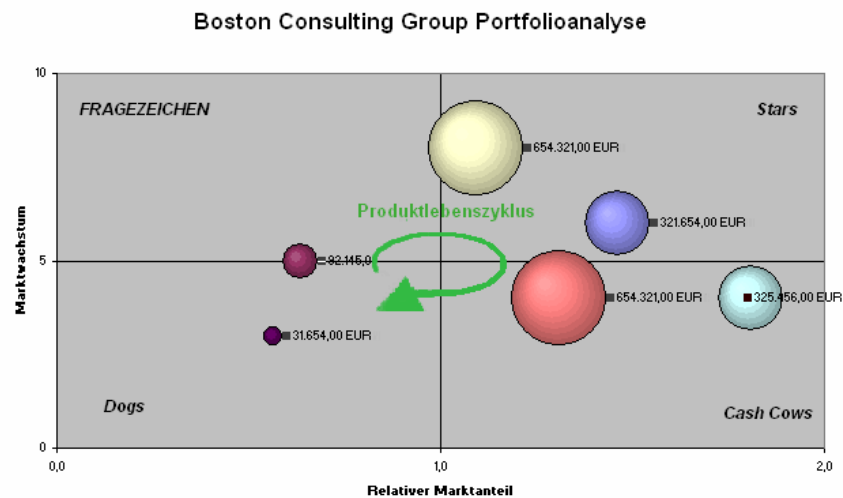


Abbildung 27: Die Boston Consulting Group Matrix

Quelle: Internetrecherche <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/d/dc/BCG-PLZ-Matrix.png>, verfügbar am 23.05.2010

## Die Fragezeichen (Question Marks)<sup>191</sup>

Jene Produkte in dieser Phase werden auch als Nachwuchsprodukte bezeichnet. Sie sind die Newcomer unter den Produkten. In Verbindung zum Diagramm des Grundmodells handelt es sich um jene Produkte, die sich in der Einführungsphase befinden. Somit haben sie zu Beginn eine geringe Wachstumsrate, die sich aber stetig steigert. Auch übersteigen die Investitionen den Umsatz deutlich. Um diese Produkte in die nächste Phase überzuführen, soll eine offensive Strategie gewählt werden.

## Die Sterne (Stars)<sup>192</sup>

Jene Produkte, die sich in diesem Segment befinden, haben einen hohen Marktanteil wie auch ein hohes Marktwachstum. Sie befinden sich in einem stark wachsenden Segment und sollten daher möglichst lange in diesem bleiben. Im Vergleich zum vorher beschriebenen Diagramm handelt es sich somit um die Wachstumsphase. In diese Produkte muss investiert werden, um mitzuwachsen. Wird dies nicht gemacht, können sie nicht die nächste Phase im Produktlebenszyklus erreichen, sondern verlieren Marktanteile und entwickeln sich wieder zu jenen, die sich in der Einführungsphase befinden zurück.

<sup>190</sup> Internetrecherche <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>191</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>192</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### Die Melkkühe (Cash Cows)<sup>193</sup>

In dieser Phase befinden sich jene Produkte, die einen großen Marktanteil haben. Sie weisen ein geringes Marktwachstum im Vergleich zu den Sternen auf. Im Vergleich mit dem vorher angeführten Diagramm entsprechen sie jenen Produkten, die sich in der Reifephase befinden. Sie sind klar die Spitzenreiter im Cash Flow und sollten ohne weitere Investitionen gemolken werden.

### Die armen Hunde (Poor Dogs)<sup>194</sup>

In dieser Phase befinden sich die Problemprodukte des Sortiments. Bezogen auf das Grundmodell, handelt es sich um die Rückgangsphase. Die hier eingeordneten Produkte haben oft ein negatives Marktwachstum und weisen nur mehr einen geringen Marktanteil auf. Daher sollte das Unternehmen eine Bereinigung des Portfolio durchführen.

## 3.5. Der Vertriebsprozess

Betrachtet man den Vertriebsprozess aus klassischer Sicht, so kann man diesen in acht Schritte oder Phasen unterteilen.



Abbildung 28: Der Vertriebsprozess

Quelle: Internetrecherche <http://www.kh-pflug.de/verkaufsprozess-vertriebsprozess.html>, verfügbar am 23.05.2010

### Die erste Phase ist die Positionierung<sup>195</sup>

Die Existenzberechtigung eines Unternehmens und dessen Produkte ist die Wettbewerbsfähigkeit. Diese ergibt sich aus den Unterscheidungsmerkmalen oder sogar Alleinstellungsmerkmalen des Produktes gegenüber der Konkurrenz.

<sup>193</sup> Internetrecherche: <http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>194</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>195</sup> Internetrecherche: <http://www.kh-pflug.de/verkaufsprozess-vertriebsprozess.html>, verfügbar am 23.05.2010

Diese Merkmale werden unter anderem auch als Basis für die Positionierung der eigenen Produkte verwendet. Des weiteren helfen sie bei der Definition des Preisniveaus und somit auch bei der Definition der Kundenzielgruppe.

Die zweite Phase im Vertriebsprozess ist die Identifizierungsphase<sup>196</sup>

In diesem Schritt wird definiert, welcher Interessent als möglicher Kunde in Frage kommt und welchen von diesen man gerne als Kunde gewinnen möchte. Auf Basis dieser Identifizierung kann man dann die geeigneten Werbe- und Akquisitionsmaßnahmen ableiten.

Die dritte Phase ist der Verkaufsprozess selbst<sup>197</sup>

Hier wird geklärt, welche Aufgabenstellungen oder Probleme beim Kunden existieren und welche Lösungen durch das eigene Unternehmen angeboten werden können. Auch wird in diesem Schritt geklärt, wer die Entscheider, Ansprechpartner und alle anderen relevanten Personen sind.

Die vierte Phase ist das Angebot<sup>198</sup>

Hier werden zur Deckung des Kundenbedarfs Lösungen angeboten. Des weiteren wird der faktische und emotionale Nutzen des Angebotes vermittelt.

Die Verhandlung als fünfte Phase des Vertriebsprozesses<sup>199</sup>

Dabei ist es notwendig, eventuelle Vorwände gegen das Angebot von Einwänden und Bedenken zu unterscheiden. Darauf folgen das Eingehen auf die Einwände und somit mögliche Veränderungen des Angebotes.

Die sechste Phase ist der Abschluss<sup>200</sup>

Es ist wichtig, hier schon am Anfang klarzustellen, dass es sich in dieser Phase des Vertriebsprozesses nicht um das Ende handelt. Vielmehr beginnt hier die Zusammenarbeit wie auch die Einigung zu Konditionen und Bedingungen.

Als siebente Phase ist die Realisierungsphase<sup>201</sup>

Auch bei der Realisierung ist der Vertrieb eingebunden und hat nicht, wie oft fälschlich angenommen, nach dem Abschluss sein Ende.

---

<sup>196</sup> Internetrecherche: <http://www.kh-pflug.de/verkaufsprozess-vertriebsprozess.html>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>197</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>198</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>199</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>200</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>201</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Die achte Phase im Vertriebsprozess ist die Kundenbindung<sup>202</sup>

Hierbei wird die Kundenzufriedenheit, die weitere Entwicklung des Kunden wie auch die Kontinuität der Zusammenarbeit betrachtet. Des weiteren werden in dieser Phase die Anregungen und Wünsche wie auch die Verbesserung des Produktes oder die Auftragsabwicklung erörtert. Denn ein Unternehmen kann nur durch die Wünsche der Kunden wachsen. Durch das Einfließen dieser Wünsche schließt sich der Verkaufsprozess zu einem Kreis und beginnt wieder bei Phase eins.

## **4 Das operative Vertriebscontrolling**

### **4.1 Der Begriff des operativen Vertriebscontrollings**

Unter dem Begriff des operativen Vertriebscontrollings versteht man alle kurzfristigen Steuerungs- und Überwachungsmaßnahmen, welche zur Erreichung des Unternehmensziels und zur Kontrolle wie auch Analyse der Ergebniserreichung nützlich sind.<sup>203</sup> Somit greift das operative Vertriebscontrolling nicht aktiv in das Marktumfeld ein, sondern analysiert die Vertriebsaktivitäten in Bezug auf die aktuellen Marktbedingungen. Dabei bezieht sich die Analyse primär auf interne Informationsquellen wie das interne Rechnungswesen. Das bedeutet, dass die Daten, welche beim operativen Vertriebscontrolling in Verwendung sind, aus der Vergangenheit sowie auch aus der Gegenwart stammen.<sup>204</sup>

### **4.2 Die Aufgabenschwerpunkte des operativen Vertriebscontrollings**

Das operative Vertriebscontrolling hat neben der Unterstützung der operativen Vertriebsplanung und der Budgetierung auch Aufgaben in der operativen Ergebnissteuerung. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Analyse und Kontrolle der operativen Vertriebsaktivitäten. Die hierfür wesentlichen Analyseobjekte sind die Vertriebseinheit, die Produktionseinheit, die Kundengruppe, die Mitarbeiter wie auch der Vertriebsweg.<sup>205</sup> Um die Aufgabenschwerpunkte des operativen Vertriebscontrolling darzustellen, können folgende Fragestellungen zur Hilfe herangezogen werden:<sup>206</sup>

---

<sup>202</sup> Internetrecherche: <http://www.kh-pflug.de/verkaufsprozess-vertriebsprozess.html>, verfügbar am 23.05.2010

<sup>203</sup> In Anlehnung an: Hahn, Sebastian: Operatives Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2006 S.4.

<sup>204</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.175.

<sup>205</sup> In Anlehnung an: Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006, S.178.

<sup>206</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.176.

Wieviel Umsatz wird mit Produkt A oder Produktlinie B erwirtschaftet?  
Welcher Mitarbeiter generiert den höchsten Umsatz?  
Welcher Vertriebsweg verursacht die höchsten Vertriebskosten?  
Welche Kundengruppe ist rentabel und welche bringt Verluste?  
Welche Vertriebsseinheit erzielt einen Gewinn?

## 4.3 Die Instrumente des operativen Vertriebscontrollings

### 4.3.1 Der SOLL-IST Vergleich

Beim SOLL-IST-Vergleich handelt es sich im weiteren Sinne um den Vergleich der IST-Werte und IST-Leistungen mit dem, was hätte sein sollen. Wenn man dies so betrachtet, kann man den Begriff auf das Gesamtunternehmen beziehen.<sup>207</sup> Somit findet hier eine Analyse der Differenz zwischen SOLL- und IST-Kosten statt. Diese dient der Kontrolle der Wirtschaftlichkeit von Kostenstellen oder auch ganzen Betriebsbereichen. Die dabei festgestellten Abweichungen können auf Planungsfehler hinweisen und sollen einer Abweichungsanalyse unterzogen werden. Denn es ist das Ziel, durch das Kennen der Abweichungen die begangenen Fehler aus der Vergangenheit in der Zukunft zu vermeiden. Das Vorgehen beim SOLL-IST-Vergleich kann wie folgt beschrieben werden. Durch die Zuhilfenahme von Szenarioanalysen wie auch der GAP-Analyse wird versucht, die zukünftige Entwicklung des Marktes relativ sicher zu bestimmen. Dadurch wird der SOLL-Wert für die Kostenarten der nächsten Perioden festgelegt. Dabei ist aber immer zu beachten, dass man die gewonnenen Erkenntnisse von Fall zu Fall anpassen muss. Die Gründe hierfür sind in den sich permanent verändernden Marktverhältnissen begründet. Dem SOLL-Wert wird der IST-Wert gegenübergestellt. Wichtig ist bei dieser Gegenüberstellung, dass die Aufbereitung der Werte gleich ist. Die aus diesem Vergleich gewonnenen Informationen werden im nächsten Schritt analysiert. Es werden die Abweichungen dargestellt und die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Planung, um eine Reduktion von zukünftigen Abweichungen zu erzielen.<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> Internetrecherche <http://www.manalex.de/d/soll-ist-vergleich/soll-ist-vergleich.php>, verfügbar am 24.05.2010

<sup>208</sup> Internetrecherche <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Abweichungsanalyse-Soll-IST-Vergleich.html>, verfügbar am 24.05.2010

Das unten angeführte Beispiel soll diese Analyseart veranschaulichen.

Kunde	PLAN Umsatz 2009	IST Umsatz 2009	Abweichung 2009 absolut	Abweichung 2009 relativ in %
RoofTech Germany	895.000	463.765	-431.235	-48,2 %
Alurage	250.000	275.321	25.321	9,2 %
GIBB & ABATECH	1.200.000	991.675	-208.325	-17,4 %
Sound Solution CA	600.000	125.218	-474.782	-79,1 %

Tabelle 1: Die GAP-Analyse

Quelle: Autor

#### 4.3.2 Die Deckungsbeitragsrechnung

Die Deckungsbeitragsrechnung ist ein Verfahren zur Ermittlung des Betriebsergebnisses eines Unternehmens. Dabei wird unter dem Begriff Deckungsbeitrag die rechnerische Differenz zwischen den Umsatzergebnissen und den zu diesen Erlösen zurechenbaren Kosten der Produkte verstanden. Dadurch geben die Deckungsbeiträge Auskunft, welchen Beitrag das jeweilige Produkt zur Deckung der Fixkosten leistet und zeigen bei der betriebswirtschaftlichen Beurteilung den Produkterfolg auf.<sup>209</sup> Somit handelt es sich bei der Deckungsbeitragsrechnung um ein Kostenrechnungssystem, bei dem das einzelne Produkt im Rahmen der Kostenträgerrechnung nur mit jenen Kosten belastet wird, welche direkt zurechenbar sind. Daher erfolgt die Verrechnung nach dem Kostenverursacherprinzip.

Die fixen Kosten werden aus der Kostenstellenrechnung direkt in die Betriebsvergleichsrechnung übernommen. Von fixen Kosten spricht man, wenn diese beschäftigungsunabhängige Kosten sind. Dem gegenüber spricht man bei variablen Kosten von jenen Kosten, welche in ihrer Höhe von der Beschäftigung und somit von der erstellten Leistungsmenge, gemessen an einer Periode, anfallen.<sup>210</sup>

In der Regel kann man eine Unterscheidung zwischen der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung und der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung durchführen. Durch die Ermittlung von Grenzkosten und Deckungsbeiträgen ist die Deckungsbeitragsrechnung ein wesentliches Informationsinstrument für die unternehmerische Planung und Kontrolle. Insbesondere im Absatzbereich bei der Ermittlung absatzpolitisch relevanter Daten für kurzfristige Preisuntergrenzen wie auch bei Vertriebssteuerungsmaßnahmen. Daher ist die Deckungsbeitragsrechnung das Instrument zur Planung und Steuerung des Unternehmens zum Gewinnziel hin mit folgender Doppelaufgabe. Einerseits Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn besser beurteilen zu können wie auch andererseits Ziele in Zahlen zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften zu erlangen.

<sup>209</sup> Internetrecherche <http://www.plaut.de/cms/fileadmin/plaut/consulting/pdf-leistung/finance - controlling/Deckungsbeitragsrechnung.pdf>, verfügbar am 12.09.2009

<sup>210</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005 S.230.



Die Deckungsbeitragsrechnung ist auch die Verknüpfung von marktorientierter Denkweise mit betrieblichen Mengen und Werten. Diese Aussageform der gut ausgebauten Deckungsbeitragsrechnung macht die Marktplanung sowie technische und organisatorische Struktur dahingehend transparent, ob sie insgesamt zum Ergebnisziel führt.<sup>211</sup> Anzumerken ist zur Deckungsbeitragsrechnung, dass sie als alleiniges Entscheidungskriterium bei einer Sortimentsentscheidung nicht ausreichend ist. Es könnte nämlich, wenn Entscheidungen, die nur auf der Deckungsbeitragsrechnung beruhen, dazu führen, dass Produkte aus dem Sortiment ausgeschieden werden, die einerseits negative Auswirkungen auf das Betriebsergebnis haben, aber auch andererseits, wenn sie ausgeschieden werden, eine negative Belastung der Deckungsbeiträge von anderen Produkten realisieren.<sup>212</sup> Durch die Deckungsbeitragsrechnung ist man in der Lage, folgende Fragen beantworten zu können:

Auf welches Produkt soll sich der Vertrieb am meisten konzentrieren?<sup>213</sup>

Welche Produkte sind unwirtschaftlich?<sup>214</sup>

Soll man selber produzieren oder bei einem Lieferanten produzieren lassen?<sup>215</sup>

Besteht die Möglichkeit, Zusatzaufträge anzunehmen?<sup>216</sup>

Die Anwendungsgebiete der Deckungsbeitragsrechnung sind folgende:

Selbsterstellung oder Zukauf<sup>217</sup>

Der Deckungsbeitrag liefert die Basis für die Entscheidung, ob eine Leistung selbst erstellt oder zugekauft werden soll. Wenn die direkten Kosten der Eigenfertigung größer sind als der Zulieferpreis, sollte die Leistung zugekauft werden. Es ist aber wichtig, bei dieser Entscheidung die sogenannten soft facts, wie Qualität und Termintreue, einzubeziehen.

Die Basis für Verkaufsprovisionen<sup>218</sup>

Auch wird der Deckungsbeitrag immer öfter für die Orientierung der Verkaufsprovisionen herangezogen.

---

<sup>211</sup> Internetrecherche <http://www.manalex.de/d/deckungsbeitragsrechnung/deckungsbeitragsrechnung.php>, verfügbar am 24.05.2010

<sup>212</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>213</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>214</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>215</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>216</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>217</sup> In Anlehnung an: Mair, Josef: Studienunterlagen zur Vorlesung Kosten und Leistungsrechnung: 2008 S.46.

<sup>218</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Durch diese Art der Provisionsberechnung wird sichergestellt, dass sich der Vertrieb auf jene Produkte fokussiert, welche den höchsten Deckungsbeitrag erwirtschaften, wodurch auch in weiterer Folge das Betriebsergebnis steigt, ohne dass die Gesamtleistung erhöht wird.

#### Absolute Preisuntergrenze<sup>219</sup>

Der Deckungsbeitrag ist auch die Voraussetzung zur Festlegung der absoluten Preisuntergrenze. Das bedeutet, dass man kurzfristig Produkte auch unter den Selbstkosten verkaufen kann, um vorhandene freie Kapazitäten auszulasten oder Neukunden zu akquirieren.

#### 4.3.2.1 Die einstufige Deckungsbeitragsrechnung

Bei der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung wird die Ermittlung des Deckungsbeitrages nach dem Umsatzkostenverfahren ermittelt. Die Umsatzerlöse werden um die Erlösschmälerungen, wie zum Beispiel gewährte Rabatte und Boni, bereinigt, um zu den Nettoerlösen pro Periode zu gelangen. Im nächsten Schritt wird von den ermittelten Nettoerlösen die Summe der variablen Selbstkosten der abgesetzten Produkte abgezogen. Diese werden durch die Kostenträgerstückrechnung ermittelt. Dadurch erhält man nun den Deckungsbeitrag pro Periode.<sup>220</sup>

$$\begin{array}{rcl} & \Sigma \text{ Bruttoumsatzerlöse (= Menge x Verkaufspreis)} & \\ - & \Sigma \text{ Erlösschmälerungen (= Rabatte, Rücknahmen, Minderungen)} & \\ \hline & = \Sigma \text{ Nettoumsatzerlöse} & \\ - & \Sigma \text{ variable Selbstkosten der abgesetzten Produkte (= Materialeinsatz)} & \\ \hline & = \text{Deckungsbeitrag (DB)} & \end{array}$$

#### 4.3.2.2 Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung baut auf der einstufigen auf.

Das bedeutet, dass im Gegensatz zur einstufigen Deckungsbeitragsrechnung die Fixkosten nicht in einem geschlossenen Block in die Ergebnisrechnung eingehen, sondern differenziert in hierarchische Schichten aufgespaltet werden.<sup>221</sup> Denn die Fixkosten sind durchaus zurechenbar, jedoch stellt sich die Frage, auf welcher Ebene. Ziel ist es, die Fixkosten als Einzelkosten bestimmten Bezugsobjekten möglichst nahe und verursachergerecht zuzuordnen. Um dies zu erreichen, sind verschiedene Vorbereitungen notwendig.

#### Festlegung der Rechnungsperiode<sup>222</sup>

Um eine Aufspaltung des Fixkostenblocks zu erreichen, ist eine zeitliche Abgrenzung der fixen Kosten in der Kostenrechnung notwendig. Daher müssen Rechnungsperioden festgelegt werden.

<sup>219</sup> In Anlehnung an: Mair, Josef: Studienunterlagen zur Vorlesung Kosten und Leistungsrechnung: 2008 S.46.

<sup>220</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.193.

<sup>221</sup> Internetrecherche [http://www.docju.de/themen/IRW/db\\_rechnung\\_mehrstufig.htm](http://www.docju.de/themen/IRW/db_rechnung_mehrstufig.htm), verfügbar am 24.05.2010

<sup>222</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.196.

### Kostenrechnerische Gliederung des Vertriebes in eine zweckmäßige Hierarchie<sup>223</sup>

Hierbei wird der Vertrieb in hierarchische Ebenen unterteilt, die zwar aufwändig sind, aber dem Rechnungszweck entsprechen. Übliche Gliederungskriterien im Vertrieb sind Regionen, Kunden oder Produkte.

### Gliederung des Fixkostenblocks nach der Zurechenbarkeit zu einzelnen Hierarchiestufen<sup>224</sup>

Hier wird eine möglichst tiefe, hierarchische Gliederung angestrebt, um die relativen Einzelkosten möglichst gut bestimmen zu können. Grenze bei diesem Vorhaben ist die Praktikabilität, da die Kosten-Nutzen-Relation ab einer bestimmten Gliederungsstufe nicht mehr gegeben ist. Jedoch kann diesem entgegen gehalten werden, dass die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung nicht jeden Tag neu eingeführt wird.

### Erfassung der Fixkosten in der Hierarchie nach dem Verursacherprinzip<sup>225</sup>

Auf Basis der definierten hierarchischen Struktur werden nun die Fixkosten aufgeteilt. Beginnend mit der untersten Hierarchieebene, wird dem Produkt oder Kunden die Einzelkosten, die der Kostenträger auf dieser Ebene verursacht, zugeordnet.

### Ermittlung von Deckungsbeiträgen auf jeder Hierarchiestufe<sup>226</sup>

In diesem Schritt erfolgt nun die Berechnung des Deckungsbeitrages für die einzelnen Hierarchiestufen anhand folgenden Schemas:

$\Sigma$ Bruttoumsatzerlöse (= Menge x Verkaufspreis)
- $\Sigma$ Erlösschmälerungen (= Rabatte, Nachlässe)
<hr/>
= <b><math>\Sigma</math> Nettoumsatzerlöse</b>
- $\Sigma$ variable Kosten (= Fertigungsmaterial, Fertigungslöhne)
<hr/>
= <b>Deckungsbeitrag I (DB I)</b>
- Produktfixkosten (= Patentgebühren, Kosten für Spezialwerkzeug)
<hr/>
= <b>Deckungsbeitrag II (DB II)</b>
- Produktgruppenfixkosten (= Werbekosten für die Produktgruppe)
<hr/>
= <b>Deckungsbeitrag III (DB III)</b>
- Abteilungsfixkosten (= Gehalt Abteilungsleiter, Raumkosten)
<hr/>
= <b>Deckungsbeitrag IV (DB IV)</b>
- Unternehmensfixkosten (= restliche Fixkosten)
<hr/>
= <b>kalkulatorisches Betriebsergebnis</b>

<sup>223</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GVV Fachverlag GmbH, 2006 S.196.

<sup>224</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>225</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>226</sup> In Anlehnung an: Ebd.

### 4.3.3 Kennzahlensysteme

Einzelne Kennzahlen reichen bei vielen Sachverhalten im Betrieb nicht aus, um eine genaue Beurteilung zu bekommen. Es erscheint daher sinnvoll, mehrere Kennzahlen zu benutzen. Um nun eine genaue Unternehmensanalyse zu erstellen, wäre eine unüberschaubare Anzahl von Kennzahlen notwendig. Dies birgt aber die Gefahr, dass der jeweilige Nutzer beliebige Kennzahlen und Interpretationen wählt, die seinen Ziel am Besten entsprechen. Um dies zu vermeiden, ist eine gewisse Systematik erforderlich.<sup>227</sup> Kennzahlensysteme sind ein klassisches Controllinginstrument. Durch ihre Bildung sollen sowohl die nachträgliche Sichtweise wie auch die im Vorhinein festgelegte Sichtweise beurteilbar werden und dadurch eine Führung von Betrieben ermöglichen.<sup>228</sup>

Die Aufgaben der Kennzahlensysteme sind wie folgt:<sup>229</sup>

- Tatsächliche wie auch zukünftige Geschehen abzubilden.
- Eine schnelle Übermittlung wie auch eine problembezogene Lenkung der Informationsbeschaffung zu gewährleisten.
- Die Bewertung möglicher Handlungskonsequenzen durch Simulationsmodelle.
- Kontrollaufgaben mittels Bereitstellung eines Schemas für Ursachen- und Schwachstellenanalyse.

Grundsätzlich werden die Kennzahlen als Absolutkennzahlen oder Relativkennzahlen verwendet. Dabei versteht man unter Absolutkennzahlen mengenmäßige, wertmäßige oder auch dimensionslose Einzelzahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerte. Relativkennzahlen sind Gliederungszahlen, Beziehungszahlen und Indexzahlen. Die Verwendung von Kennzahlen zur Führung des Betriebes ist abhängig von der Beherrschbarkeit der abgebildeten Sachverhalte. Dabei kann man zwischen direkt kontrollierbaren und indirekt kontrollierbaren Kennzahlen unterscheiden. Indirekt kontrollierbare Kennzahlen sind jene Zahlen, welche von betrieblichen Entscheidungsträgern nicht vollständig, sondern nur bis zu einem gewissen Grad beherrschbar sind. Diese Kennzahlen werden hauptsächlich von der Unternehmensumwelt beeinflusst. Die Aufgabe des Kennzahlensystems ist es, eine geordnete Gesamtheit von Kennzahlen, welche in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, zu gewährleisten.<sup>230</sup>

---

<sup>227</sup> Internetrecherche <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html>, verfügbar am 25.05.2010

<sup>228</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005 S.275.

<sup>229</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>230</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005 S.275.

#### 4.3.4 Relevante Kennzahlen im operativen Vertriebscontrolling

Da meine Arbeit Vertriebscontrolling behandelt, werde ich auch nur Bezug auf diese Kennzahlensysteme nehmen, die in diesem Bereich in Verwendung sind. Wenn man über Kennzahlen im Vertrieb spricht, werden meist jene betrachtet, die die Effizienz wie auch die Effektivität der Vertriebsmitarbeiter messen lassen. Durch die Kenntnis der Kennzahlen kann man einfach und schnell die Stärken und Schwächen feststellen. Denn die Kennzahlen stellen Hebel dar, um eine höhere Effizienz und eine bessere Schlagkraft zu erreichen. Es geht insbesondere um eine Steigerung des Marktanteils, um eine Verbesserung der Kosteneffizienz sowie um eine Erhöhung der Profitabilität. Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich nur einige, aus meiner Sicht wichtige Kennzahlen hervorheben.<sup>231</sup>

Die Reklamationsquote<sup>232</sup>

$$\frac{\text{Kosten für Reklamation eines Produktes}}{\text{Gesamtumsatz eines Produktes}}$$

Mittels dieser Kennzahl lassen sich problematische Produkte, welche eine hohe Unzufriedenheit erzeugen, aufspüren. Des weiteren kann diese Kennzahl auch einen Hinweis auf falsche Verkaufsargumente oder Verkaufsmethoden liefern.

Der Vertriebskostenanteil<sup>233</sup>

$$\frac{\text{Vertriebskosten}}{\text{Gesamtkosten}}$$

Diese Kennzahl dient zur Kostenkontrolle und ist ein Indikator für die Erfolgsträchtigkeit eines Produktes oder eines Sortimentes.

Der Marktanteil<sup>234</sup>

$$\frac{\text{eigener Umsatz}}{\text{Gesamtumsatz der Produktgruppe}}$$

Diese Kennzahl wird hauptsächlich bei den Zielvereinbarungen und in Aussicht gestellten Bonuszahlungen von Führungskräften oder Gebietsverantwortlichen verwendet. Auch hier ist aus der Praxis anzumerken, dass für eine weiterführende Verwendung mehrere Informationen notwendig sind, da alleine die Kennzahl zu wenig Aussagekraft besitzt.

<sup>231</sup> In Anlehnung an: Vollmuth, Hilmar J.: Vertriebscontrolling - 1. Aufl. – Planegg: Carl Hanser Verlag, 2002, S.83.

<sup>232</sup> In Anlehnung an: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.207.

<sup>233</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>234</sup> In Anlehnung an: Ebd.

Der relative Marktanteil<sup>235</sup>

$$\frac{\text{Eigener Marktanteil}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$$

Diese Kennzahl zeigt die Position des eigenen Unternehmens im Vergleich zu seinen stärksten Konkurrenten in einem Markt oder global auf. Diese Informationen fließen im Speziellen bei der strategischen Planung ein.

Innovationsgrad des Sortiments<sup>236</sup>

$$\frac{\text{Umsatz jener Produkte, die nicht älter als ein bis maximal zwei Jahre sind.}}{\text{Gesamtumsatz des Sortiments}}$$

Diese Kennzahl zeigt an, ob das Produktsortiment des Unternehmens überaltet ist.

Der Werbekostenanteil<sup>237</sup>

$$\frac{\text{Werbekostenanteil}}{\text{Gesamtkosten oder Umsatz}}$$

Diese Kennzahl dient einerseits zur Kontrolle der Werbekosten. Sie zeigt aber auch an, in welchem Bereich sich das Produkt in seinem Lebenszyklus befindet.

Kennzahl zur Auftragsentwicklung<sup>238</sup>

$$\frac{\text{aktueller Auftragseingang}}{\text{Auftragseingang in der Vergleichsperiode}} \times 100$$

Diese Kennzahl zeigt den Vergleich der Auftragseingänge des aktuellen Jahres, bezogen auf eine bestimmte Periode, zu den Auftragseingängen des vorherigen Jahres der gleichen Periode an. Dieser Vergleich kann Informationen für den Vertrieb liefern, ob sich das Bestellverhalten von Kunden ändert, und falls ja, ist diese Kennzahl ein weiterer Indikator, um in den nächsten Schritten den Kunden oder die Kundengruppe zu erkennen, die die Veränderungen bewirken.

#### 4.3.5 Die Vertriebserfolgsrechnung

Die Vertriebserfolgsrechnung, welche auch des öfteren als Kundenerfolgsrechnung bezeichnet wird, ist eines der zentralen Instrumente des operativen Controllings.

<sup>235</sup> In Anlehnung an: Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008, S.207.

<sup>236</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>237</sup> In Anlehnung an: Ebd.

<sup>238</sup> In Anlehnung an: Wöltje, Jörg: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung – 1.Auf. - Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH, 2006, S50.

Sie ist darum so interessant für den Vertrieb, da sie im Gegensatz zu einer üblichen Umsatzbetrachtung eine differenzierte Darstellung der einzelnen Kunden wie auch der Vertriebsgebiete hinsichtlich ihres Vertriebs Erfolgs ermöglicht. Die Wurzeln hat diese Erfolgsrechnung in der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung, von der sie die Vorgehensweise und Systematik übernommen hat. So betrachtet, ist die Vertriebs Erfolgsrechnung ein geeignetes Instrument für die Steuerung, Kontrolle und Motivation der Vertriebsmitarbeiter. Oft wird sie auch als Grundlage für die Berechnung der Provisionssysteme verwendet. Denn durch die Ausrichtung der Provisionsansprüche auf die Kundendeckungsbeiträge erzielt man einen selektiven Verkauf sowie auch eine effektive Kundenorientierung.<sup>239</sup>

#### 4.3.6 Die Break–Even–Analyse

Der Vertrieb ist periodischen Marktschwankungen unterworfen. Die Umsätze verändern sich, da die Mengen und Preise der Nachfrage angepasst werden müssen. Die Break–Even–Analyse ist eine Methode, durch die die Auswirkungen von Mengen- und Preisänderungen auf die Steuerungsgröße Umsatz, Kosten und Gewinn untersucht werden können.<sup>240</sup> Sie wird auch Gewinnschwellenanalyse bezeichnet und untersucht, bei welcher Menge ein Unternehmen eine Deckung der Gesamtkosten erreicht. Somit ist der Zweck dieser Untersuchung die Bestimmung jener Absatzmenge, bei der die Gesamtkosten gerade noch gedeckt werden.<sup>241</sup> Betrachten wir das allgemeine Modell der Break – Even – Analyse, so kann man hierzu folgende Grundformeln anführen:

$E = K$	E.....Nettoerlöse
	K.....Gesamtkosten
$p \cdot x = K_{\text{fix}} + k_{\text{var}} \cdot x$	p.....Preis pro Stück
	$K_{\text{fix}}$ .....Fixkosten
	$k_{\text{var}}$ .....variable Stückkosten
	x.....Absatzmenge

<sup>239</sup> In Anlehnung an: Saraiva, Carla: Effektive Kundenorientierung durch Instrumente des Vertriebscontrollings – 1.Aufl – Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2004, S.10.

<sup>240</sup> In Anlehnung an: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006 S.201.

<sup>241</sup> In Anlehnung an: Stelling, Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2005 S.65.

Berechnung der Gewinnschwelle:

$$\text{Gewinnschwelle} = \frac{K_{\text{fix}}}{(p - k_{\text{var}})}$$

Aus dieser Formel lässt sich erkennen, dass die Gewinnschwelle mittels der vereinfachten Formel der Fixkosten, dividiert durch den Stückdeckungsbeitrag, errechnen lässt. Diese vereinfachte Formel lässt sich in verschiedenen Variationen zur Ermittlung folgender Informationen anwenden.

Berechnung der Gewinnschwelle unter Berücksichtigung von Mindestgewinnen:

$$\text{Break - Even - Menge} = \frac{K_{\text{fix}} + \text{Mg}}{(Vp - k_{\text{var}})}$$

Mg.....Mindestgewinn  
K<sub>fix</sub>.....Fixkosten  
Vp.....Verkaufspreis  
k<sub>var</sub>.....variable Stückkosten

Neben der Berechnung des Break–Even–Punktes wird dieser auch des öfteren grafisch dargestellt.

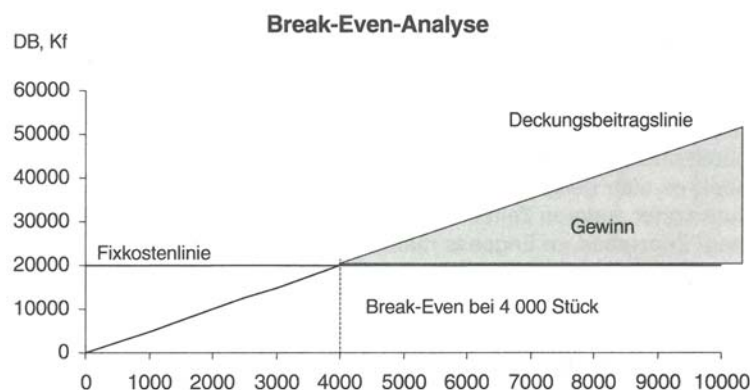


Abbildung 29: Die Break-Even-Analyse

Quelle: Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV – Fachverlag GmbH, 2006, S.202

Auch ist man mit der Break–Even–Berechnung in der Lage, positive wie auch negative Preisänderungen untersuchen zu können. Abschließend ist zur Break–Even–Analyse festzuhalten, dass sie lediglich ein erstes Analyseelement und nicht als alleiniges Controlling–Instrument zu gebrauchen ist.



## 5 Resümee

Das Vertriebscontrolling und die hierfür verwendeten Werkzeuge, von denen einige in dieser theoretischen Arbeit behandelt werden, ist noch immer in vielen mittelständischen- und teilweise in Großbetrieben völlig unbekannt. Einer der Gründe hierfür ist, dass unter dem Begriff Controlling von vielen Mitarbeitern eine Kontrolle ihrer Tätigkeit verstanden wird, was natürlich negativ belastet ist. Auch wird dieser Bereich oft von den Entscheidungsträgern ausgeklammert, da man einen hohen Kostenanteil im Bezug auf die Umsätze eines Betriebes befürchtet. Man kann sicherlich noch viele, viele Gründe nennen, warum das Controlling, im speziellen das Vertriebscontrolling nicht in die Unternehmenskultur implementiert werden sollte. Jedoch sind diese Gründe alles Ausreden, die ihre Basis auf Unwissen und Angst begründen. Vertriebscontrolling, mit der nötigen Weitsicht und dem dafür vorhandenen Verständnis eröffnet einem Betrieb einerseits neue Möglichkeiten und sichert andererseits den Weiterbestand. Jedoch darf man dabei nicht in die Falle tappen und blind den Aussagen der dafür verwendeten Werkzeuge folgen. Aus meiner Sicht hat das Vertriebscontrolling so sehr an Bedeutung gewonnen, da in den letzten Jahren die Firmenkultur sowie die Organisation immer effizienter gestaltet wurde und dadurch die notwendige Zeit, welche für das Erkennen von Markt Veränderungen notwendig ist, wegfällt. Abschließend möchte ich noch festhalten, dass Vertriebscontrolling für ein Unternehmen sehr hilfreich sein kann. Jedoch möchte ich einen Vergleich hierzu anführen, der aus meiner Sicht die notwendige Klarheit bringt. Die Anwendung von Vertriebscontrolling kann mit dem Autofahren verglichen werden, es gibt viele Autofahrer, welche den Führerschein haben, aber nur sehr, sehr wenige, welche die Gabe zum Rennfahrer haben.

## Literaturverzeichnis

Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – München: Vahlen GmbH, 2001

Duderstadt, Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Rostock: Deutscher Universitäts – Verlag, 2006

Hahn, Sebastian: Operatives Vertriebscontrolling – 1. Aufl. – Bochum: Grin Verlag, 2006

Hahn, Sebastian: Operatives Vertriebscontrolling–1. Aufl.– Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2006

Horváth, Péter: Controlling – 11. Aufl. – München: Vahlen, 2009

Mair, Josef: Studienunterlagen zur Vorlesung Kosten und Leistungsrechnung: 2008

Peemöller, Volker: Controlling – 5. Aufl. – Berlin: Herne, 2009

Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – 5.Aufl. – München: Hanser, 2008

Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling – 2. Aufl. – Wiesbaden: GWV Fachverlag GmbH, 2006

Saraiva, Carla: Effektive Kundenorientierung durch Instrumente des Vertriebscontrollings–1.Aufl– Norderstedt: Books on Demand GmbH, 2004

Stelling,Johannes N.: Betriebswirtschaftslehre – 12. Aufl. – München: Oldenbourg 2005

Stelling,Johannes N.: Kostenmanagement und Controlling – 2. Aufl. – München: Oldenbourg 2005

Vollert, Klaus: Marketing – keine Angabe zur Aufl. – Beyreuth: Verlag P.C.O, 2006 S.42

Vollmuth, Hilmar J.: Vertriebscontrolling - 1. Aufl. – Planegg: Carl Hanser Verlag, 2002

Wöltje, Jörg: Betriebswirtschaftliche Formelsammlung–1.Auf.-Planegg: Rudolf Haufe Verlag GmbH, 2006

## Internetquellen

<http://www.balanced-scorecard.de/konzept.htm>, verfügbar am 22.05.2010

<http://www.bauer.bwl.uni-mannheim.de/Download/mitarbeiter/hammerschmidt/Bauerdeutsch.pdf>,  
verfügbar am 22.05.2010

[http://www.controllinglehrbuch.de/fileadmin/content/leseprobe\\_einfuehrung\\_kap1.S5pdf](http://www.controllinglehrbuch.de/fileadmin/content/leseprobe_einfuehrung_kap1.S5pdf) verfügbar am  
04.04.2010

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Abweichungsanalyse-Soll-IST-Vergleich.html>, verfügbar  
am 24.05.2010

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Aufgaben-des-Controllers.html>, verfügbar am  
04.04.2010

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Funktional/Vertriebscontrolling.html>, verfügbar am 19.04.2010

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Controlling-in-der-Gesamtorganisation.html>,  
verfügbar am 04.04.2010

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kennzahlen/Kennzahlen-Systeme.html>, verfügbar am  
25.05.2010

[http://www.de-wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management](http://www.de-wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management), verfügbar am 25.04.2010

[http://www.de-wikipedia.org/wiki/Customer\\_Relationship\\_Management#Komponenten\\_von\\_CRM-Systemen](http://www.de-wikipedia.org/wiki/Customer_Relationship_Management#Komponenten_von_CRM-Systemen),  
verfügbar am 25.04.2010

<http://www.de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus>, verfügbar am 23.05.2010

<http://www.de.wikipedia.org/wiki/Vertriebscontrolling>, verfügbar am 19.04.2010

<http://www.de.wikipedia.org/wiki/Vertriebssteuerung>, verfügbar am 19.04.2010

[http://www.docju.de/themen/IRW/db\\_rechnung\\_mehrstufig.htm](http://www.docju.de/themen/IRW/db_rechnung_mehrstufig.htm), verfügbar am 24.05.2010

[http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT\\_20090115.pdf](http://www.hochleistungsorganisation.com/Tools/Prozess/SWOT_20090115.pdf), verfügbar am 15.05.2010

[http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg\\_BSC.pdf](http://www.hyperspace.de/downloads/Einfuehrg_BSC.pdf), verfügbar am 22.05.2010

[http://www.ibwl.uni-kassel.de/link/lehre/seminarss09/gegenstand\\_und\\_instrumente\\_des\\_vertriebscontrolling.pdf](http://www.ibwl.uni-kassel.de/link/lehre/seminarss09/gegenstand_und_instrumente_des_vertriebscontrolling.pdf), verfügbar 01.05.2010

[http://www.isis-specials.de/profile\\_pdf/1s359\\_ed\\_crm0207.pdf](http://www.isis-specials.de/profile_pdf/1s359_ed_crm0207.pdf), verfügbar am 25.04.2010

<http://www.kh-pflug.de/verkaufsprozess-vertriebsprozess.html>, verfügbar am 23.05.2010

<http://www.manalex.de/d/betrieb/betrieb.php>, verfügbar am 10.06.10

<http://www.manalex.de/d/controlling/controlling.php>, verfügbar am 03.04.2010

<http://www.manalex.de/d/deckungsbeitragsrechnung/deckungsbeitragsrechnung.php>, verfügbar am 24.05.2010

<http://www.manalex.de/d/soll-ist-vergleich/soll-ist-vergleich.php>, verfügbar am 24.05.2010

<http://www.plaut.de/cms/fileadmin/plaut/consulting/pdf-leistung/finance-controlling/Deckungsbeitragsrechnung.pdf>, verfügbar am 12.09.2009

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23103-Geschichtliche-Entwicklung-des-Controlling.html>, verfügbar am 03.09.2009

<http://www.teialehrbuch.de/Kostenlose-Kurse/Unternehmensfuehrung/23115-Abgrenzung-zur-Revision.html>, verfügbar am 04.04.2010

<http://www.vertriebslexikon.de/vertriebssteuerung.html>, verfügbar am 19.04.2010

<http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategische-luecke.html>, verfügbar am 03.05.2010

[http://www.12manage.com/methods\\_swot\\_analysis\\_de.html](http://www.12manage.com/methods_swot_analysis_de.html), verfügbar am 15.05.2010

## Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist, insbesondere dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind, durch Zitate oder solche gekennzeichnet habe.

Weiterhin erkläre ich, dass die Arbeit in ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Ich versichere, dass die von mir eingereichte schriftliche Version mit der digitalen Version der Arbeit übereinstimmt.

-----

Unterschrift

Ing. Jochen Pernsteiner

Natschbach, am 30. August 2010